

**MEMPERTAHANKAN EKSISTENSI  
*TRADITIONAL TRAVEL AGENCY*  
DALAM MENGHADAPI ANCAMAN  
*ONLINE TRAVEL AGENCY:*  
(Studi Kasus pada Terminaltiket PT. Bandara Mega Persada)**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk menempuh ujian sarjana pada  
Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**WINDYA ANJASTANTRI  
NIM. 135030801111013**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
PROGRAM STUDI PARIWISATA  
MALANG  
2017**

## TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu  
Administrasi Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Senin

Tanggal : 7 Agustus 2017

Jam : 08.00-09.30 WIB

Skrripsi atas nama : Windya Anjastantri

Judul : Mempertahankan Eksistensi *Traditional Travel Agency*  
dalam Menghadapi Ancaman *Online Travel Agency*

Dan dinyatakan LULUS

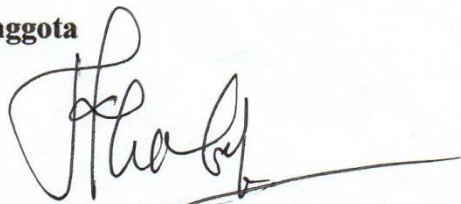
### MAJELIS PENGUJI

**Ketua**



**Rizki Yudhi Dewantara, S.Sos., MPA**  
NIP. 19770502 2002121 003

**Anggota**



**M. Kholid Mawardi, S.Sos. MAB**  
NIP. 19751220 20050 1 002

**Anggota**



**Ari Irawan, SE. MM**  
NIP. 2013048807062001

## IDENTITAS TIM PENGUJI

### JUDUL SKRIPSI:

**MEMPERTAHANKAN EKSISTENSI TRADITIONAL TRAVEL AGENCY  
DALAM MENGHADAPI ANCAMAN ONLINE TRAVEL AGENCY**

**Nama Mahasiswa : Windya Anjastantri**

**Program Studi S1 : Ilmu Administrasi Bisnis/ Pariwisata**

### Tim Dosen Penguji

**Dosen Penguji 1 : Rizki Yudhi Dewantara, S.Sos., MPA**

**Dosen Penguji 2 : M. Kholid Mawardi, S.Sos. MAB**

**Dosen Penguji 3 : Ari Irawan, SE. MM**

**Tanggal Ujian : Rabu, 7 Agustus 2017**

**SK Penguji :**



## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah ini skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU) No.20 Tahun 2003 Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70.

Malang, 13 Juli 2017



Nama : Windya Anjastantri

NIM : 135030801111013

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

### **DATA PRIBADI**

1. Nama Lengkap : Windya Anjastantri
2. Tempat, Tanggal Lahir : Tarakan, 9 Mei 1995
3. Jenis Kelamin : Perempuan
4. Alamat Asal : Jl. Rawasari Indah RT.02 No.50
5. Alamat di Malang : MT. Haryono Gang. IV No.816
6. Minat : Perhotelan
7. Program Studi : Pariwisata
8. Jurusan : Bisnis
9. Fakultas : Ilmu Administrasi
10. Universitas : Brawijaya
11. No. Hp : 085247875867
12. E-mail : windyaanjastantri@gmail.com

### **RIWAYAT PENDIDIKAN FORMAL**

1. 2001-2007 : SDN 029 Tarakan
2. 2007-2010 : SMPN 2 Tarakan
3. 2010-2013 : SMAN 1 Tarakan
4. 2013-2017 : Universitas Brawijaya Malang

### **PRESTASI**

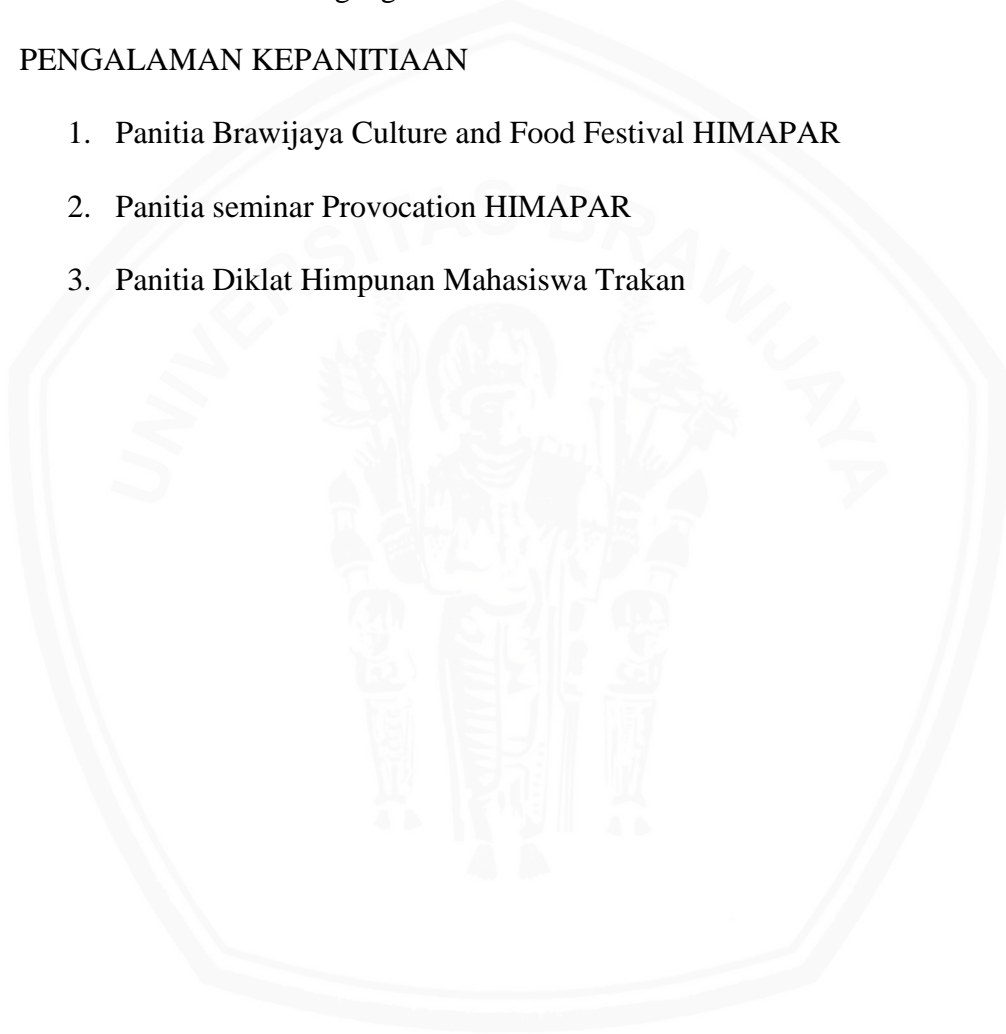
1. Penerima Beasiswa Pemerintah Kota Tarakan 2014-2015

## PENGALAMAN ORGANISASI

1. Departement Kepariwisataan Himpunan Mahasiswa Pariwisata (HIMAPAR) Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya 2014
2. Sekretaris Umum Himpunan Mahasiswa Tarakan Kalimantan Utara
3. Melaksanakan Magang di Dinas Pariwisata Provinsi Bali

## PENGALAMAN KEPANITIAAN

1. Panitia Brawijaya Culture and Food Festival HIMAPAR
2. Panitia seminar Provocation HIMAPAR
3. Panitia Diklat Himpunan Mahasiswa Trakan





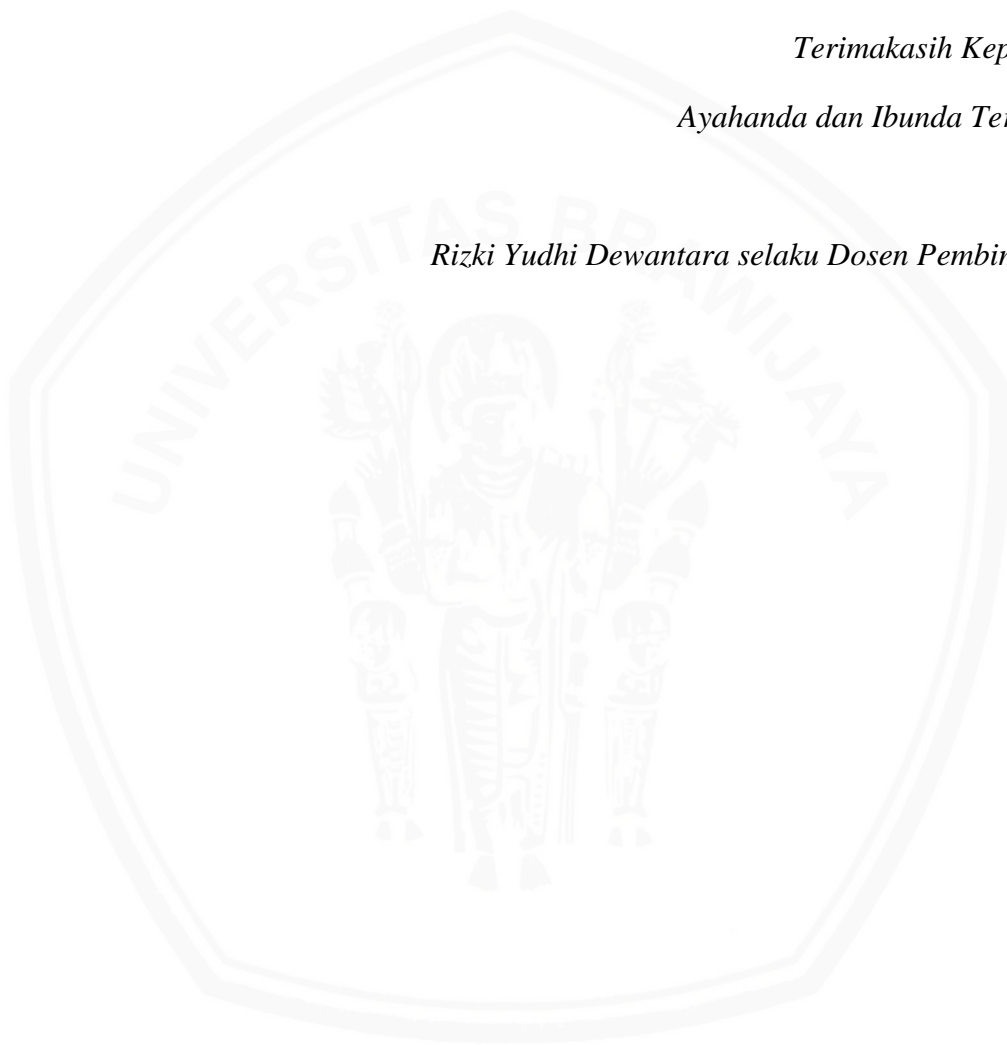
## LEMBAR PERUNTUKAN

*Terimakasih Kepada :*

*Ayahanda dan Ibunda Tercinta*

*Serta*

*Rizki Yudhi Dewantara selaku Dosen Pembimbing*



## RINGKASAN

Windya Anjastantri, 2017. **Mempertahankan Eksistensi *Traditional Travel Agency* Dalam Menghadapi Ancaman *Online Travel Agency***. Rizki Yudhi Dewantara, S.Sos., M.Ap, MPA

*Online travel agency* dengan kekuatan finansial mereka, bukan saja berani rugi terlebih dahulu dengan membiayai promosi besar-besaran, namun juga membanting harga dibawah prinsipalnya hingga tak mungkin ditandingi lagi, hal tersebut merupakan sebuah ancaman bagi eksistensi *traditional travel agency* yang tidak dapat memberikan potongan harga karena biaya operasional perusahaan yang besar. Maka dari itu, diperlukan sebuah strategi bersaing untuk dapat mempertahankan *traditional travel agency* dalam menghadapi ancaman *online travel agency*.

Perumusan strategi mempertahankan eksistensi *traditional travel agency* pada skripsi ini mengambil studi pada perusahaan Terminaltiket. Penelitian ini didahului dengan menganalisis kondisi lingkungan eksternal dan internal. Perumusan strategi ini dilakukan melalui pendekatan manajemen startegi industry dengan menggunakan tiga buah alat bantu yaitu matriks TOWS, maktriks IE dan *Grand Strategy Matrix*. Pembobotan dan penilaian pada penelitian ini dikerjakan dengan metode AHP. Hasil akhir dari penelitian ini adalah peneliti menyarankan Terminaltiekkt selaku Tradational Travel Agency untuk menggunakan strategi pengembangan produk untuk dapat mempertahankan eksistensinya.

Kata kunci: Manajemen strategi, strategi bersaing, *traditional travel agency*



## SUMMARY

Windya Anjastantri, 2017. **Maintaining the Existence of Traditional Travel Agencies from the Threatening Online Travel Agencies**. Rizki Yudhi Dewantara, S.Sos., M.Ap, MPA

Online travel agencies, with their own financial capability, not only making them daring to take the initial risk by investing on great magnitude of promotions, but also dare to lower the price extremely below the normal principle that others could not compete to it, which later becomes threat to the existence of traditional travel agencies that clearly not capable of providing the same benefit due to enormous operational cost. Therefore, competitive strategies are needed to maintain the existence of traditional travel agencies from the threatening online travel agency.

The reasoning of competitive strategies regarding the threatened existence of traditional travel agency in this undergraduate thesis arranged based on the study of Terminaltiket. This research begins with analyzing both internal and external situations and formulated by using strategic industrial management approach along with three supporting tools, namely TOWS matrix, IE matrix and Grand Strategy Matrix. Furthermore, the qualitative and quantitative valuations of this research have been conducted by using AHP method. The final result of this research would be suggestion from the researcher to *Terminaltiket* as one of the traditional travel agencies to apply product development strategy in maintaining its existence.

Keyword: Strategy management, competitive strategy, traditional travel agency

## KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan atas kehadiran Allah SWT Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan limpahan rahmat, hidayah dan berkah atas segala karunia yang telah diberikan kepada, sehingga dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Mempertahankan Eksistensi *Traditional Travel Agency* dalam Menghadapi Ancaman *Online Travel Agency*”. Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya. Penulis menyadari bahwa penyusunan laporan ini tidak akan terwujud tanpa bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Pihak-pihak yang membantu baik secara moril, materil, masukan, diskusi, serta saran dalam rangka menyelesaikan skripsi ini. Penulis mengucapkan terima kasih dan memberikan penghargaan sebesar-besarnya kepada:

1. Adi Sutrisno dan Siti Julaiha yaitu orang tua peneliti yang selalu memberi segala dukungan moral dan material dalam menyelesaikan studi saya selama ini.
2. Nindya Adiasti dan Trisna Erhandi yaitu Adik dan Kakak dari peneliti sebagai alasan peneliti melakukan yang terbaik dalam menyelesaikan studi.
3. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.

4. Ibu Prof. Dr. Endang Siti Astuti, M.Si selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
5. Bapak Yusri Abdillah, S.Sos, M.Si, Ph. D selaku Kepala Program Studi Pariwisata, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
6. Bapak Dr. Ari Darmawan , SAB, MAB selaku Sekretaris Program Studi Pariwisata, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
7. Bapak Rizki Yudhi Dewantara, S.Sos., M.Ap, MPA selaku dosen pembimbing yang telah meluangkan waktu, pikiran, tenaga dan bentuk kasih sayang berupa motivasi, perhatian dan bimbingan kepada peneliti dalam penyusunan skripsi ini hingga selesai.
8. Seluruh dosen Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang selama ini tidak pernah letih dalam memberikan ilmu dan pengetahuan terkait kepariwisataan selama perkuliahan berlangsung serta seluruh karyawan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang sudah membantu kebutuhan mahasiswa selama masa perkuliahan maupun penyusunan skripsi ini.
9. Bapak Martha selaku Pemilik Terminaltiket PT. Bandara Mega Persada yang telah mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian pada perusahaan Terminaltiket.
10. Bapak Yusam selaku Manager HRD Terminaltiket.
11. Seluruh teman-teman mahasiswa Pariwisata yang selalu memberikan motivasi dan dukungan untuk menyelesaikan skripsi ini. Terimakasih

telah menjadi keluarga selama perkuliahan serta kenangan yang kalian berikan.

12. Terimakasih kepada Ade Andriani, Putri Reizha Puspita, Finanda Rachmaulida, Rosita Shahnaz, Ganis Muthiarasi, Rinda Ayunita karena telah memberikan saran yang sangat membantu penulis untuk dapat menyelesaikan skripsi ini.

13. Terimakasih kepada Dwi Bhakti Subagio yang selalu memberikan semangat dan kasih sayang yang besar sehingga dapat memotivasi peneliti menjadi lebih baik.

14. Terimakasih kepada semua pihak yang telah mendukung saya dalam mengerjakan skripsi ini, yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu.

Demikian laporan skripsi ini penulis buat, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat diharapkan untuk perbaikan kesempurnaan laporan skripsi. Semoga laporan skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan.

Malang, Juli 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

<b>MOTTO .....</b>	<b>iii</b>
<b>TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI .....</b>	<b>iv</b>
<b>TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....</b>	<b>v</b>
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS.....</b>	<b>vi</b>
<b>RINGKASAN .....</b>	<b>vii</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>viii</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>ix</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	<b>xiv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvi</b>
 <b>BAB I PENDAHULUAN` .....</b>	 <b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Rumusan masalah.....	6
C. Tujuan Penelitian .....	6
D. Kontribusi Penelitian.....	7
E. Sistematika Penulisan .....	7
 <b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....</b>	 <b>9</b>
A. Penelitian Terdahulu .....	9
B. Tinjauan Teoritis .....	10
1. Industri Pariwisata.....	13
2. Agen Perjalanan Wisata .....	15
3. Manajemen Strategi .....	17
4. <i>Analytical Hierarchy Process</i> .....	24
5. Matriks Faktor Strategi Eksternal .....	26
6. Matriks Faktor Strategi Internal .....	27
7. Matriks Profil Kompetitif.....	28
8. Analisis dan Pemilihan Strategi .....	31
9. Kerangka Pemikiran.....	37
 <b>BAB III METODELOGI PENELITIAN.....</b>	 <b>38</b>
A. Jenis Penelitian.....	38
B. Fokus Penelitian .....	38
C. Lokasi dan Situs Penelitian .....	39
D. Sumber Data.....	40
E. Pengumpulan Data .....	40

F. Instrument Penelitian .....	43
G. Metode Analisis .....	44
H. Pengujian Keabsahan Data.....	46

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN..... 47**

A. Penyajian Data .....	47
1. Gambaran Umum Terminaltiket .....	47
2. Gambaran Umum Pesaing (Traveloka).....	49
3. Hasil Riset Perusahaan .....	50
4. SWOT Terminaltiket.....	61
5. Metode Pembobotan Matriks EFE .....	63
6. Metode Pembobotan Matriks IFE .....	64
7. Metode Pembobotan dan Penilaian Matriks CPM.....	66
B. Pengolahan Data.....	67
1. Tahap Input Perumusan Strategi .....	67
a. Matriks EFE.....	67
b. Matriks IFE.....	69
c. Matriks CPM .....	70
2. Tahap Perumusan Strategi.....	71
a. Matriks TOWS Perusahaan .....	71
b. Matriks IE.....	74
c. <i>Grand Strategy Matrix</i> .....	75
C. Pembahasan Hasil Penelitian .....	77

#### **BAB V PENUTUP ..... 83**

A. Kesimpulan .....	83
B. Saran .....	84

#### **DAFTAR PUSTAKA ..... 86**



## DAFTAR TABEL

No	Judul	Halaman
1.	Jumlah kunjungan wisatawan periode 2013-2015 .....	5
2.	Standar Pelayanan yang Diterapkan pada Terminaltiket .....	53
3.	Hasil Pembobotan dan Penilaian Matriks EFE .....	65
4.	Hasil Pembobotan dan Penilaian Matriks IFE .....	66
5.	Hasil Pembobotan dan Penilaian CPM .....	68
6.	Matriks EFE .....	69
7.	Matriks IFE .....	70
8.	<i>Competitive Profile Matrix</i> .....	72
9.	Matriks TOWS Perusahaan.....	73
10.	Perbandingan Alternatif Strategi.....	80
11.	Matriks QSPM .....	81

## DAFTAR GAMBAR

No	Judul	Halaman
1.	Klasifikasi Sektor Utama Pariwisata.....	11
2.	Matriks TOWS.....	34
3.	<i>Grand Matrix Strategy</i> .....	35
4.	Kerangka Pemikiran.....	38
5.	Struktur Organisasi Terminaltiket.....	50
6.	Grafik Kualitas Pelayanan.....	52
7.	Iklan Layanan 24 Jam Traveloka .....	54
8.	Iklan Layanan Kemudahan Pemesanan Tiket di Traveloka.....	54
9.	Harga Tiket Pesawat .....	56
10.	Grafik Pengembang Inovasi.....	57
11.	Grafik Promosi dan Pemasaran .....	58
12.	Promosi Traveloka melalui Media Instagram.....	59
13.	Promosi Traveloka melalui Billboard .....	60
14.	Promosi Traveloka melalui media Youtube.....	60
15.	Promosi Traveloka melalui Media Televisi .....	61
16.	Grafik Loyalitas Pelanggan.....	61
17.	Hasil Pembobotan dan penilaian Expert Choice Matriks EFE .....	64
18.	Hasil Pembobotan dan penilaian Expert Choice Matriks IFE .....	66
19.	Hasil Pembobotan dan penilaian Expert Choice CPM .....	67
20.	Matriks IE .....	76
21.	<i>Grand Matrix Strategy</i> Perusahaan.....	77

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang**

Pengertian Pariwisata menurut Undang-Undang Republik Indonesia No 10 Tahun 2009 Tentang Kepariwisataan adalah berbagai macam kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, pemerintah, dan pemerintah daerah. Kegiatan pariwisata memiliki mekanisme yang kompleks karena mencakup pengaturan pergerakan wisatawan dari tempat asalnya, di daerah tujuan wisata hingga kembali ke tempat asalnya. Pergerakan wisatawan dapat menciptakan permintaan untuk pemenuhan kebutuhan wisata, hal tersebut mendorong munculnya komponen-komponen pariwisata yang bersifat bisnis, yang merupakan bagian dari sektor industri pariwisata.

Menurut Undang-Undang No.10 Tahun 2009 Industri Pariwisata adalah kumpulan usaha pariwisata yang saling terkait dalam rangka menghasilkan barang dan/atau jasa bagi pemenuhan kebutuhan wisatawan dalam penyelenggaraan. Industri pariwisata dalam menjalankan perannya menghasilkan kebutuhan dari permintaan wisatawan berupa barang dan jasa (*goods and service*). Produk industri pariwisata beraneka ragam yang ditawarkan secara terpisah oleh masing-masing bidang usaha jasa pariwisata. Menurut Bagyono (2007:25) usaha jasa pariwisata adalah suatu usaha bisnis yang kegiatan utamanya meliputi menjual jasa-jasa pariwisata kepada wisatawan baik itu wisatawan domestik maupun

wisatawan mancanegara. Jenis usaha jasa pariwisata meliputi agen perjalanan wisata, biro perjalanan wisata, *tour operator*, pemandu wisata, pelayanan informasi pariwisata, pelayanan pertemuan dan konferensi, pelayanan jasa boga, usaha jasa transportasi, usaha jasa akomodasi dan sebagainya. Agen perjalanan wisata sebagai salah satu komponen industri pariwisata yang bergerak dalam penawaran jasa pelayanan perjalanan. Agen perjalanan wisata menjadi penghubung antara pelanggan dan penyedia jasa dengan merencanakan dan mengatur perjalanan wisatawan yang menginginkan pelayanan terbaik.

Agen perjalanan wisata menghasilkan produk yang berorientasi pada keinginan dan kebutuhan wisatawan. Banyaknya permintaan dari wisatawan, mendirikan sebuah usaha agen perjalanan wisata diyakini dapat mendatangkan keuntungan bagi pihak individu maupun kelompok, mengakibatkan adanya peningkatan jumlah agen perjalanan yang bersaing dalam menjual produk serta pelayanan wisata. Persaingan dikalangan agen perjalanan wisata semakin ketat dengan kemajuan teknologi berbasis internet. Berbagai informasi pariwisata yang sebelumnya hanya dapat diperoleh dari agen perjalanan wisata, kini dapat dilakukan dengan mudah melalui internet, sehingga wisatawan dapat mengatur perjalanannya sendiri. Agen perjalanan wisata menurut sumbernya terbagi menjadi dua yaitu *Wholesaler Travel Agency* dan *Retail Travel Agency*, menurut (Zehrer & Möschl, 2008) *Retail Travel Agency* terbagi menjadi dua menurut cara memasarkannya yaitu *Traditional Travel Agency* dan *Online Travel Agency* pada dasarnya merupakan penghubung antara pengguna akhir dan pemasok, tugas utamanya adalah untuk menyediakan produk perjalanan dan jasa dan bertindak

sebagai agen informasi, perantara transaksi dan memberikan saran ahli. Namun terdapat ciri utama dari *Traditional Travel Agency* adalah berbasis lokasi sedangkan *Online travel agency* (OTA) adalah perantara elektronik yang menyediakan jasa dan produk wisata melalui Internet.

Perkembangan teknologi informasi melalui internet tidak saja dapat diakses melalui komputer tetapi juga telepon pintar (*smartphone*), sehingga semakin mempercepat dan mempermudah penyampaian informasi yang dibutuhkan wisatawan. Kecenderungan wisatawan dalam memanfaatkan teknologi informasi berbasis internet, mendorong kemajuan *Online Travel Agency* (OTA). OTA memanfaatkan teknologi informasi berbasis internet dalam menjual produk wisata. Melalui teknologi informasi berbasis internet produk yang dijual dapat diperbaharui setiap saat dan diakses secara cepat. OTA juga berfungsi sebagai komunikasi dan saluran distribusi yang dapat menyediakan produk dan jasa wisata ini setiap saat secara global (Law et al., 2004).

OTA dalam menjalankan bisnisnya menghadirkan perubahan dengan menawarkan kemudahan pembayaran secara elektronik (*e-commerce*). *Electronic Commerce* (*e-commerce*) merupakan konsep baru yang dapat digambarkan sebagai proses jual beli barang atau jasa pada *world wide web* internet menurut Shim, Quershi dalam buku M. Suyanto (2003:11) atau proses jual beli maupun pertukaran produk, jasa dan informasi melalui jaringan informasi termasuk internet. Pionir OTA di Indonesia pada tahun 2011 yaitu Tiket.com yang membangun bisnisnya berbasis profitable dan pada tahun 2012 pionir OTA yaitu Traveloka yang populer berkat stasiun televisi. Kehadiran OTA dianggap menjadi

ancaman utama bagi agen perjalanan wisata berbasis *traditional travel agency* yang tidak memfokuskan penjualan melalui teknologi informasi berbasis internet.

*Online travel agency* dengan kekuatan finansial mereka, bukan saja berani rugi terlebih dahulu dengan membiayai promosi besar-besaran, namun juga membanting harga dibawah prinsipalnya hingga tak mungkin ditandingi lagi. Biaya operasional yang harus dikeluarkan menjadi masalah bagi *Traditional Travel Agency* sehingga sulit memberikan potongan harga seperti yang dilakukan oleh OTA. Ibu Irawan yang berasal dari Lia Jaya Tour & Travel mengatakan bahwa banyak agen perjalanan wisata yang sudah tidak bertahan karena adanya OTA. Menurut ibu irawan hal tersebut dikarenakan kalah dalam bersaing melawan OTA yang dianggap mengambil pasar perusahaan kecil, namun Ibu Irawan menyadari bahwa inilah yang dinamakan perkembangan zaman tetapi tidak semua gugur karena OTA, ada pula yang beralih usaha dimana OTA diketahui belum menguasai semua produk agen perjalanan wisata.

Pada era persaingan yang sangat kompetitif dan bervariasi, maka diperlukan sebuah strategi agar dapat menarik konsumen untuk tetap menggunakan jasa dan produk yang ditawarkan. *Traditional Travel Agency* dituntut untuk dapat mengubah tantangan menjadi kesempatan karena setiap perusahaan bersaing untuk menjadi pilihan konsumen. Tantangan yang dihadapi menjadi dasar *Traditional Travel Agency* untuk menciptakan strategi guna mempertahankan eksistensinya. Pengertian strategi sendiri secara umum adalah teknik untuk mendapatkan kemenangan (*victory*) dan pencapaian tujuan (*to achieve goals*).



Strategi bersaing bertujuan untuk memperoleh posisi yang menguntungkan dan dapat mempertahankannya dalam persaingan industri. Dalam strategi bersaing perlu adanya analisis mengenai persaingan tersebut. Analisis persaingan dimulai dengan mengidentifikasi struktur dan karakteristik industri dimana perusahaan menghadapi persaingan, kemudian mengidentifikasi pesaing utama yang dihadapi oleh perusahaan. Penetapan strategi bersaing yang tepat akan menjamin keberlangsungan *Traditional Travel Agency* dalam jangka panjang. Terminaltiket selaku *Traditional Travel Agency* turut menghadapi tantangan secara kompetitif. Terminaltiket telah banyak menghadapi permasalahan-permasalahan dalam usaha jasa pariwisata, salah satunya yaitu kehadiran Traveloka selaku *Online Travel Agency* yang juga merupakan ancaman besar bagi Terminaltiket.

Terminaltiket berlokasi di Kota Malang didukung dengan iklim pariwisata yang cukup baik yang diminati wisatawan mancanegara dan domestik sehingga membuka peluang bagi para pelaku usaha untuk mendirikan sebuah usaha jasa pariwisata, hal tersebut dapat terlihat pada peningkatan jumlah kunjungan wisatawan yang ditunjukkan pada Tabel 1.

**Tabel 1. Jumlah kunjungan wisatawan nusantara dan wisatawan mancanegara periode tahun 2013-2015**

Tahun	Jumlah Wisatawan Nusantara	Jumlah Wisatawan Mancanegara
2013	1.930.871	5.498
2014	2.423.076	6.205
2015	2.494.459	5.925

*Sumber: Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang (2017)*

Berdasarkan penjelasan di atas, maka peneliti tertarik untuk mengadakan suatu penelitian mengenai “MEMPERTAHANKAN EKSISTENSI *TRADITIONAL*

## *TRAVEL AGENCY DALAM MENGHADAPI ANCAMAN ONLINE TRAVEL AGENCY: STUDI KASUS PADA TERMINALTIKET*

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian, maka dapat dirumuskan masalah dalam bentuk pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran kondisi lingkungan eksternal dan internal perusahaan Terminaltiket PT. Bandara Mega Persada sebagai *Traditional Travel Agency*?
2. Bagaimana posisi persaingan pada perusahaan Terminaltiket PT. Bandara Mega Persada sebagai *Traditional Travel Agency* dalam menghadapi ancaman *Online Travel Agency*?
3. Bagaimana strategi bersaing yang digunakan Terminaltiket PT. Bandara sebagai *Traditional Travel Agency* Mega Persada agar dapat mempertahankan eksistensinya?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari permasalahan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan gambaran kondisi lingkungan eksternal dan internal perusahaan Terminaltiket PT. Bandara Mega Persada
2. Mendeskripsikan posisi persaingan pada perusahaan Terminaltiket PT. Bandara Mega Persada sebagai *Traditional Travel Agency* dalam menghadapi ancaman *Online Travel Agency*

3. Merumuskan strategi bersaing yang digunakan Terminaltiket PT. Bandara Mega Persada sebagai *Traditional Travel Agency* agar dapat mempertahankan eksistensinya

#### **D. Kontribusi Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai baik secara akademis maupun praktis, terhadap kemajuan usaha jasa pariwisata serta bermanfaat bagi berbagai pihak. Adapun kontribusi penelitian yang ingin dicapai antara lain:

1. Kontribusi Teoritis
  - a. Sebagai salah satu bahan kajian Administrasi Bisnis di bidang Pariwisata khususnya terkait strategi bersaing untuk mempertahankan eksistensi *Traditional Travel Agency*.
  - b. Hasil Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi, dan memberikan informasi bagi peneliti berikutnya.
2. Kontribusi Praktis
  - a. Bagi Peneliti: menambah wawasan peneliti mengenai strategi mempertahankan eksistensi *Traditional Travel Agency* dalam menghadapi ancaman *Online Travel Agency*.
  - b. Bagi *Traditional Travel Agency*: Memberi masukan serta informasi yang bisa digunakan bagi para pelaku usaha untuk mempertahankan bisnis yang dijalankan khususnya pada industri pariwisata.

### **E. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan proposal skripsi ini disusun dalam tiga bab yang saling berhubungan dan membentuk satu kesatuan untuk menjadi hasil yang baik, dengan uraian sebagai berikut:

- BAB I** Bab pertama merupakan pendahuluan yang berisikan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan.
- BAB II** Bab kedua memuat tentang teori-teori, kerangka pemikiran yang digunakan sebagai dasar dalam pembahasan, dan penelitian-penelitian terdahulu yang menunjang topik dan masalah penelitian.
- BAB III** Bab ketiga ini berisi langkah-langkah teknis serta praktis sehingga tujuan penelitian dapat diperoleh, yang terdiri dari jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, serta metode analisis.
- BAB IV** Bab keempat disajikan gambaran umum dan pembahasan penelitian yang terdapat di dalam fokus penelitian.
- BAB V** Bab kelima ini berisi kesimpulan dan saran sebagai generalisasi dan implikasi penelitian.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan dengan tema dalam penelitian ini diharapkan dapat membantu dalam mengarahkan penelitian yang akan dilakukan selanjutnya. Penelitian terdahulu digunakan sebagai pedoman, dasar pertimbangan, maupun perbandingan bagi peneliti dalam upaya memperoleh arah dan kerangka berfikir yang jelas. Penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai referensi dalam penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Nelsye Natalina Lintong (2015) mengenai Strategi Bersaing Biro Perjalanan Wisata Alindo Dewata Tours Bali. Penelitian ini menguraikan proses yang harus ditempuh perusahaan Biro Perjalanan Wisata Alindo dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, antara biro perjalanan wisata, komponen industri pariwisata dan internet. Permasalahan perusahaan diidentifikasi dan dianalisis melalui empat konsep, BPW inbound outbound, strategi pemasaran pariwisata, analisis lingkungan, SWOT dan tiga teori, Resource Based View (RBV), *Industrial Organization* (IO), strategi bersaing.

Peneliti menyimpulkan strategi bersaing yang harus diterapkan pada Biro Perjalanan Wisata Alindo Dewata Tours, mencakup delapan strategi dengan skala prioritas, diantaranya mengembangkan segmen pasar, baik mancanegara dan domestic, membuat sistem yang mengintegrasikan seluruh divisi, memberikan harga yang kompetitif dengan tetap menjaga kualitas produk. Meningkatkan kualitas SDM melalui pelatihan, membuat paket wisata yang diminati wisatawan

nusantara dan mancanegara, mengupayakan promosi di dalam dan luar negeri, meningkatkan kualitas produk wisata melalui teknologi serta membentuk divisi pemasaran, guna meningkatkan penjualan.

Berdasarkan penelitian diatas peneliti memiliki persamaan penelitian dengan penelitian terdahulu yaitu penggunaan metode penelitian kualitatif. Penelitian yang dilakukan oleh Nelsye Natalina Lintong mempunyai persamaan terhadap strategi bersaing pada sebuah industri pariwisata, khususnya pada biro perjalanan wisata maupun agen perjalanan wisata. Metode analisis yang digunakan adapun persamaannya yaitu menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE), berdasarkan data dari hasil identifikasi lingkungan internal eksternal perusahaan, selanjutnya adalah perumusan strategi alternatif dengan menggunakan matriks Internal Eksternal (IE) dan *Strenght Weakness Opportunity Threat* (SWOT), berdasarkan data dari matriks IFE-EFE. Tahap terakhir adalah keputusan strategi prioritas dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Perbedaan terdapat pada situs dan lokasi penelitian yang diambil, terdapat pula perbedaan dalam metode penelitian yaitu dalam penelitian ini peneliti juga menggunakan *Competitive Profile Matrix* dan *Grand Strategy Matrix* sebagai alternative perumusan strategi.

## **B. Tinjauan Teoritis**

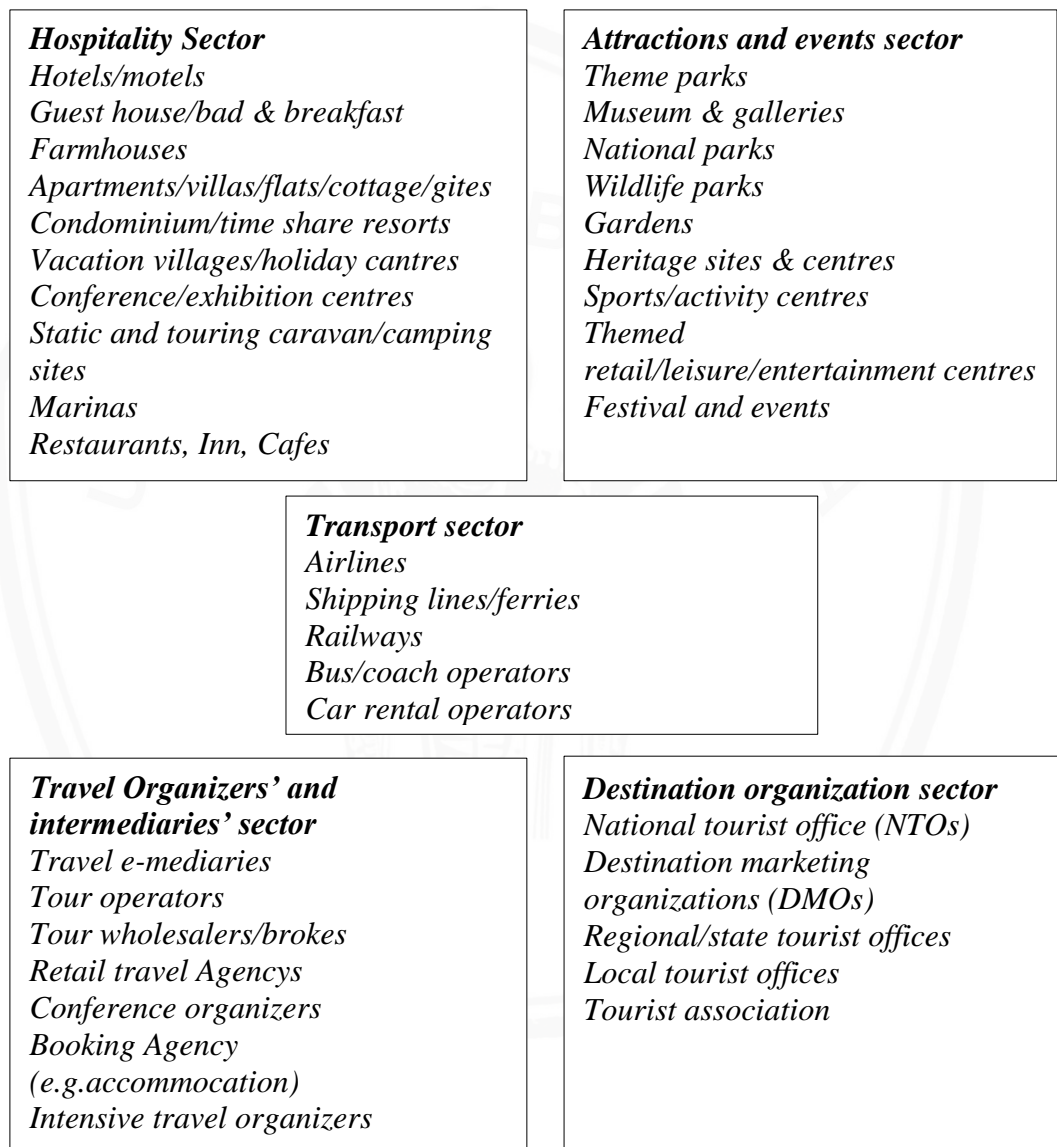
### **1. Industri Pariwisata**

Menurut Yoeti (2008:167) Pariwisata sebagai suatu industri tidak seperti industri manufaktur yang diketahui, tapi industri pariwisata tidak berdiri sendiri



dan lebih bersifat tidak berwujud, itu pula industri pariwisata disebut sebagai industri tanpa cerobong asap (*smokeless industry*).

Menurut Middleton et.al. (2009:24) terdapat lima sektor utama dalam industri pariwisata yang diklasifikasikan sebagai berikut:



**Gambar 1. Klasifikasi sektor utama pariwisata**

*Sumber: Marketing in Travel and Tourism (2009:24)*

Menurut Hunziker dalam Yoeti (1982:154) *Tourism enterprise are all business entities which, by combining various means of production, provide goods and service of a specificall tourist nature*. Maksudnya industri pariwisata adalah semua kegiatan usaha yang terdiri dari bermacam-macam kegiatan produksi barang dan jasa yang diperlukan para wisatawan. Berikut ini merupakan penjelasan dari lima sektor utama industri pariwisata tersebut:

- a. *Attractions* (daya tarik). *Attractions* dapat digolongkan menjadi *site attractions* dan *event attractions*. *Site attractions* merupakan daya tarik fisik yang permanen dengan lokasi yang tetap yaitu tempat-tempat wisata yang ada di daerah tujuan wisata seperti kebun binatang, keraton, dan museum. Sedangkan *event attractions* adalah atraksi yang berlangsung sementara dan lokasinya dapat diubah atau dipindah dengan mudah seperti festival-festival, pameran, atau pertunjukanpertunjukan kesenian daerah.
- b. *Facilities* (fasilitas-fasilitas yang diperlukan). *Facilities* cenderung berorientasi pada daya tarik di suatu lokasi karena fasilitas harus terletak dekat dengan pasarnya. Selama tinggal di tempat tujuan wisata wisatawan memerlukan tidur, makan dan minum oleh karena itu sangat dibutuhkan fasilitas penginapan. Selain itu ada kebutuhan akan Support Industries yaitu toko souvenir, toko cuci pakaian, pemandu, daerah festival, dan fasilitas rekreasi
- c. *Infrastructure* (infrastruktur). Daya tarik dan fasilitas tidak dapat dicapai dengan mudah kalau belum ada infrastruktur dasar. Perkembangan infrastruktur dari suatu daerah sebenarnya dinikmati baik oleh wisatawan

maupun rakyat yang juga tinggal di sana, maka ada keuntungan bagi penduduk yang bukan wisatawan. Pemenuhan atau penciptaan infrastruktur adalah suatu cara untuk menciptakan suasana yang cocok bagi perkembangan pariwisata.

- d. *Transportations* (transportasi). Kemajuan dunia transportasi atau pengangkutan dalam pariwisata sangat dibutuhkan karena sangat menentukan jarak dan waktu dalam suatu perjalanan pariwisata. Transportasi baik transportasi darat, udara, maupun laut merupakan suatu unsur utama langsung yang merupakan tahap dinamis gejala-gejala pariwisata.
- e. *Hospitality* (keramahtamahan). Wisatawan yang berada dalam lingkungan yang tidak mereka kenal memerlukan kepastian jaminan keamanan khususnya untuk wisatawan asing yang memerlukan gambaran tentang tempat tujuan wisata yang akan mereka datangi. Maka kebutuhan dasar akan keamanan dan perlindungan harus disediakan dan juga keuletan serta keramahtamahan tenaga kerja wisata perlu dipertimbangkan supaya wisatawan merasa aman dan nyaman selama perjalanan wisata.

## **2. Agen Perjalanan Wisata**

Menurut (Yoeti 1982:242) fungsi suatu agen perjalanan wisata dapat dibedakan menjadi fungsi umum dan fungsi khusus. Fungsi umum dari agen perjalanan wisata adalah merupakan suatu badan usaha yang dapat memberikan penerangan atau informasi tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan dunia perjalanan pada umumnya dan perjalanan wisata pada khususnya. Terdapat tiga fungsi khusus agen perjalanan wisata yaitu:

- a. Agen perjalanan wisata sebagai perantara dapat disamakan dengan “broker” dalam dunia perdagangan. Dalam kegiatannya ia bertindak atas nama perusahaan lain dan menjual jasa-jasa perusahaan yang diwakilinya. karena itu sebagai perantara ia berada antara wisatawan di satu pihak dan perusahaan-perusahaan industri pariwisata (sebagai *supplier* di lain pihak).
- b. Agen perjalanan wisata sebagai suatu badan usaha yang merencanakan dan menyelenggarakan tours dengan tanggung jawab dan risikonya sendiri.
- c. Agen perjalanan wisata sebagai pengorganisasian, maksudnya tidak lain, bahwa dalam rangka menggiatkan usahanya, ia aktif melakukan kerjasama dengan perusahaan lain, baik didalam maupun diluar negeri. Fasilitas-fasilitas yang dimiliki perusahaan ini dimanfaatkan untuk barang dagangannya yang akan ditawarkan pada wisatawan yang akan melakukan perjalanan wisata.

Agen perjalanan wisata jika dilihat dari kacamata wisatawan mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Tempat dimana dapat memperoleh informasi mengenai sesuatu di daerah tujuan wisata.
- b. Tempat dimana dapat minta bantuan untuk menguruskan dokumen perjalanan atau perpanjangannya.
- c. Tempat dimana ia dapat membeli tiket atau memesan tempat pada perusahaan pengangkutan atau kamar hotel yang diinginkannya,
- d. Tempat dimana wisatawan dapat memesan angkutan wisata, taxi, motor, dan lain-lain.
- e. Tempat dimana wisatawan dapat membeli paket wisata.

- f. Tempat dimana wisatawan minta bantuan tentang segala sesuatu yang berhubungan dengan perjalanannya.

Agen travel atau yang biasa disebut dengan perusahaan perjalanan wisata terbagi menjadi beberapa macam yang dibedakan menurut luas operasi, pemilik modal, serta besar kecilnya perusahaan tersebut. Menurut luas operasinya, terdapat empat macam agen travel yaitu agen travel internasional, agen travel nasional, agen travel domestic, dan agen travel gabungan. Berikut penjelasan mengenai agen travel berdasarkan luas operasinya:

- a. Agen Travel Internasional (*Internasional Travel Agent*)

Agen Travel Internasional memiliki luas operasi nasional dan internasional yang melayani perjalanan antar negara maupun benua. Agen travel ini mengurus lalu lintas perjalanan dari dalam negeri ke luar negeri maupun sebaliknya.

- b. Agen Travel Nasional (*National Travel Agent*)

Berbeda dengan Agen Travel Internasional yang mengurus perjalanan baik nasional maupun internasional, Agen Travel Nasional hanya mengurus perjalanan dalam negeri (nasional). Kegiatan umumnya mengurus para wisatawan dalam negeri dan wisatawan asing yang sudah berada pada suatu negara tempat travel tersebut berada.

- c. Agen Travel Domestik (*Domestic Travel Agent*)

Hampir sama dengan kegiatan yang dilakukan oleh Agen Travel Nasional, hanya saja Agen Travel Domestik tidak mengurus wisatawan asing. Biasanya agen travel ini berkedudukan dalam suatu kota dan tidak memiliki cabang di kota

lain. Dalam operasinya, umumnya agen travel domestik bertindak sebagai retail agen travel.

d. Agen Travel Gabungan

Maksud dari gabungan semuanya adalah agen travel ini mengurus seluruh kegiatan ketiga jenis travel di atas yaitu mencakup lokal, nasional dan internasional. Di Indonesia sendiri, agen travel jenis ini paling banyak jumlahnya.

Agen travel dibagi menjadi dua apabila dilihat dari pemilik modalnya, yaitu agen travel asing dan agen travel domestik. Berikut penjelasan mengenai agen travel berdasarkan pemilik modal:

a. Agen Travel Asing (*Foreign Travel Agent*)

Agen Travel Asing adalah agen travel yang modal usahanya setidaknya sebesar 51% merupakan modal asing. Namun, untuk memberikan perlindungan bagi Agen Travel Domestik maka agen travel seperti ini dilarang di Indonesia.

b. Agen Travel Domestik (*Domestic Travel Agent*)

Agen Travel Domestik adalah agen travel yang modal usahanya setidaknya sebesar 51% atau seluruh modalnya merupakan modal yang dimiliki oleh warga Indonesia.

Menurut sumbernya, terdapat dua macam travel yaitu agen travel grosir dan agen travel eceran. Berikut penjelasan mengenai agen travel berdasarkan sumbernya:

a. *Wholesaler Travel Agent*



*Wholesaler Travel Agent* merupakan agen travel yang hanya menjual jasa atau produknya kepada perantara dan tidak menjualnya langsung kepada pelanggan. Agen travel jenis ini memiliki luas operasi sampai internasional dan merupakan anggota dari organisasi travel internasional yaitu IATA (International Air Transport Association) atau PATA (Pasific Area Travel Association). *Wholesaler Travel Agent* akan memberi komisi kepada Retail Travel Agent (perantara).

b. *Retail Travel Agent*

*Wholesaler Travel Agency* dan *Retail Travel Agency*, menurut (Zehrer & Möschl, 2008) *Retail Travel Agency* terbagi menjadi dua menurut cara memasarkannya yaitu *Traditional Travel Agency* dan *Online Travel Agency* pada dasarnya merupakan penghubung antara pengguna akhir dan pemasok, tugas utamanya adalah untuk menyediakan produk perjalanan dan jasa dan bertindak sebagai agen informasi, perantara transaksi dan memberikan saran ahli. Namun terdapat ciri utama dari *Traditional Travel Agency* adalah berbasis lokasi sedangkan *Online travel agency* (OTA) adalah perantara elektronik yang menyediakan jasa dan produk wisata melalui Internet.

### 3. Manajemen Strategi

a. Konsep Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan David (2011:6). Manajemen strategis berfokus pada proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran, serta

mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategis mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Wheelen (2010:105) Manajemen strategi adalah serangkaian dari pada keputusan manajerial dan kegiatan-kegiatan yang menentukan keberhasilan perusahaan dalam jangka panjang. Kegiatan tersebut terdiri dari perumusan/strategi, implementasi dan evaluasi. Menurut Haryadi (2003:3) strategi manajemen adalah suatu proses yang dirancang secara sistematis oleh manajemen untuk merumuskan strategi, menjalankan strategi dan mengevaluasi strategi dalam rangka menyediakan nilai-nilai yang terbaik bagi seluruh pelanggan untuk mewujudkan visi organisasi.

Menurut Mulyadi (2001:40), Manajemen strategi adalah suatu proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam penyediaan customer value terbaik untuk mewujudkan visi organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk formulasi, implementasi dan evaluasi keputusan-keputusan yang bersifat lintas fungsional, yang digunakan sebagai panduan tindakan bagi fungsi SDM, pemasaran keuangan, produksi, dan lain-lain agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Terdapat empat tujuan dari manajemen strategi menurut Suwandiyanto (2010:2) yaitu:

- 1) Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Dalam hal ini, manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi atau perusahaan. Karena, arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan.

2) Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak.

Organisasi atau perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak, pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan, dan masyarakat luas lainnya yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan.

3) Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata

Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu/berpikir mereka secara perspektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.

4) Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas.

Tanggung jawab seorang manajer bukan hanya mengkonsentrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efisiensi, akan tetapi hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan sesuatu secara lebih baik dan efektif.

Setiap organisasi memiliki visi, misi, tujuan, dan strategi, bahkan jika unsur-unsur ini tidak sadar dirancang, ditulis, atau dikomunikasikan. David (2011:6) menjelaskan bahwa proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan, yaitu :

1) Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Perumusan strategi adalah tahap awal pada manajemen strategi, yang mencakup mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang eksternal organisasi dan ancaman, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

## 2) Implementasi Strategi (*Strategy Implemented*)

Implementasi strategi adalah tahap selanjutnya sesudah perumusan strategi yang ditetapkan. Penerapan strategi ini memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan budget, mengembangkan dan utilisasi sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi.

## 3) Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*)

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Manajer sangat membutuhkan untuk tahu kapan strategi tertentu tidak bekerja dengan baik; Evaluasi strategi adalah alat utama untuk memperoleh informasi ini. Hal tersebut dapat dilakukan dengan penilaian atau melakukan proses evaluasi strategi. Dalam penilaian strategi terdapat tiga aktivitas penilaian yang mendasar, yaitu: Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang

menjadi landasan bagi strategi saat ini, Pengukuran kinerja, dan 3). Pengambilan langkah korektif. Penilaian strategi sangat diperlukan oleh suatu perusahaan karena strategi yang berhasil untuk saat ini tidak selalu berhasil untuk di masa yang akan datang.

b. Macam-Macam Strategi

Menurut David (2009:248), terdapat tipe-tipe strategi yang dapat diaplikasikan oleh perusahaan dalam mengembangkan dan mempertahankan kemampuan bersaingnya, antara lain:

- 1) Strategi Integrasi, dalam kategori strategi ini terdapat tiga macam strategi yaitu:
  - a) Strategi Integrasi Hilir (*Forward Integration*). Strategi hilir adalah strategi dimana perusahaan mencari kepemilikan atau meningkatkan control atas keberadaan distributor atau pengecer.
  - b) Strategi Integrasi Hulu (*Backward Integration*). Strategi integrasi hulu adalah strategi dimana perusahaan mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas keberadaan pemasok (*supplier*). Strategi ini berkebalikan dengan strategi integrasi hilir. Strategi ini bertujuan agar pasokan bahan baku yang dibutuhkan dalam proses produksi dapat dikirim dengan lancar dan harga yang kompetitif.
  - c) Strategi Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*). Strategi ini dilakukan untuk menguasai dan meningkatkan kendala terhadap pesaing, antara lain dengan membeli atau mengakuisisi perusahaan pesaing. Penguasaannya bisa kepemilikan penuh atau sebagainya.

2) Strategi Intensif, dalam kategori strategi ini terdapat tiga macam strategi yaitu:

- a) Strategi penetrasi pasar (*Market Penetration*). Strategi ini adalah strategi yang bertujuan untuk meningkatkan pangsa pasar pada pasar yang sama dengan usaha pemasaran yang lebih intensif.
- b) Strategi pengembangan pasar (*Market Development*). Strategi pengembangan pasar adalah strategi perusahaan dengan memperkenalkan produk atau jasa ke wilayah pemasaran yang baru.
- c) Strategi pengembangan produk (*Product Development*). Strategi ini merupakan strategi dimana perusahaan melakukan perbaikan produk yang sudah ada selama ini atau mengembangkan produk yang baru, sehingga dapat meningkatkan penjualan perusahaan.

3) Strategi Disverifikasi, dalam kategori strategi ini terdapat tiga macam strategi yaitu:

- a) Strategi diverifikasi konsentrik. Strategi ini ditempuh dengan penambahan produk baru yang masih berada pada jenis yang sama (*related disverification*). Seringkali strategi ini disebut merger, yaitu penggabungan dari beberapa perusahaan yang hampir sama besar dan digabung melalui perhitungan pertukaran tunai atau saham masing-masing.
- b) Strategi diverifikasi horizontal. Pada strategi ini penambahan produk baru dari jenis (*line of business*) yang berbeda untuk konsumen yang lama.

- c) Strategi diverifikasi konglomerat. Strategi ini dilakukan dengan penabahan produk baru yang berbeda dan tidak berhubungan langsung dengan produk lamanya (*unrelated disverification*). Biasanya penggabungan atau akuisis tersebut dilakukan dengan perusahaan yang tidak ada hubungan dengan kegiatan yang dilakukan perusahaan semula.
- 4) Strategi Defensif. Dalam kategori strategi ini terdapat tiga macam startegi yaitu:
- a) Usaha Gabungan. *Joint venture* merupakan strategi yang populer, dimana beberapa perusahaan bekerjasama membentuk perusahaan yang terpisah atau konsortium untuk membiayai suatu investasi yang besar bagi kepentingan bersama.
- b) Strategi Penciutan (*Retrenchment*). Strategi ini dilakukan dengan mengurangi besar dan diverifikasi pengoperasian perusahaan melalui pengelompokan kembali pengurangan biaya dan asset, guna mengatasi masalah yang ditimbulkan oleh penurunan pendapatan dan laba perusahaan. Hal ini disebabkan karena karena kemundaran yang senantiasa tidak bisa dihindari perusahaan, akibat persaingan global yang agresif.
- c) Strategi Divestasi (*Divestiture*). Strategi ini merupakan strategi dimana perusahaan menjual salah satu atau beberapa divisi atau bagian dari dari perusahaan.



- d) Strategi Likuiditas (*Liquidation*). Likuiditas adalah strategi terakhir yang merupakan pengakuan menyerah, dan keputusan yang sulit namun tidak bisa dipungkiri lagi karena apabila tidak dihentikan maka akan menjadi beban yang memberatkan. Strategi ini dilakukan dengan cara menjual asset atau saham perusahaan.

### 1. Analytical Hierarchy Process

Metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) dikembangkan oleh Thomas L. Saaty pada tahun 70 –an ketika di Warston school. Metode AHP merupakan salah satu metode yang dapat digunakan dalam sistem pengambilan keputusan dengan memperhatikan faktor-faktor persepsi, preferensi, pengalaman dan intuisi. AHP menggabungkan penilaian-penilaian dan nilai-nilai pribadi ke dalam satu cara yang logis. *Analytic Hierarchy Process* (AHP) dapat menyelesaikan masalah multikriteria yang kompleks menjadi suatu hirarki. Masalah yang kompleks dapat diartikan bahwa kriteria dari suatu masalah yang begitu banyak (multikriteria), struktur masalah yang belum jelas, ketidakpastian pendapat dari pengambil keputusan, pengambil keputusan lebih dari satu orang, serta ketidakakuratan data yang tersedia. Menurut Saaty, hirarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multi level dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, sub kriteria, dan seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. Tahapan-tahapan pengambilan keputusan dalam metode AHP pada dasarnya adalah sebagai berikut:

- a. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan

- b. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan kriteria-kriteria dan alternatif-alternatif pilihan yang ingin di ranking.
- c. Membentuk matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat diatas. Perbandingan dilakukan berdasarkan pilihan atau judgement dari pembuat keputusan dengan menilai tingkat-tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya.
- d. Menormalkan data yaitu dengan membagi nilai dari setiap elemen di dalam matriks yang berpasangan dengan nilai total dari setiap kolom.
- e. Menghitung nilai eigen vector dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data (preferensi) perlu diulangi. Nilai eigen vector yang dimaksud adalah nilai eigen vector maksimum yang diperoleh dengan menggunakan matlab maupun dengan manual.
- f. Mengulangi langkah, c, d, dan e untuk seluruh tingkat hirarki.
- g. Menghitung eigen vector dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Nilai eigen vector merupakan bobot setiap elemen. Langkah ini untuk mensintetis pilihan dalam penentuan prioritas elemen pada tingkat hirarki terendah sampai pencapaian tujuan.
- h. Menguji konsistensi hirarki. Jika tidak memenuhi dengan  $CR < 0,100$  maka penilaian harus diulangi kembali.

Metode AHP memiliki beberapa kekurangan yaitu ketergantungan AHP pada input utamanya, input utama ini berupa persepsi seorang ahli sehingga dalam hal

ini melibatkan subyektifitas sang ahli selain itu juga model menjadi tidak berarti jika ahli tersebut memberikan nilai yang keliru. Selain itu kelemahan metode AHP yang lain yaitu, metode AHP ini hanya metode matematis tanpa ada pengujian secara statistik sehingga tidak ada batas kepercayaan dan kebenaran model yang terbentuk.

## 2. **Matrix Faktor Strategi Eksternal (EFE Matrix)**

Menurut David (2006:143), Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation*) memungkinkan para perencana strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demo grafik lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi, dan persaingan. Pengertian lingkungan menurut Wahyudi (1996:47) adalah tempat perusahaan berada di mana untuk membuat tujuan, sasaran, dan strategi yang akan diambil, diperlukan suatu analisis yang mendalam terhadapnya. Matriks EFE dapat dibuat melalui lima tahap , sebagai berikut :

- a. Buat daftar faktor-faktor eksternal yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Temukan 10 hingga 20 faktor, termasuk peluang dan ancaman, yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya. Buat secara spesifik, gunakan persentase, rasio, dan angka komparatif.
- b. Berikan bobot berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk masing-masing faktor. Bobot diberikan ke ada masing-masing faktor menggambarkan tingkat kepentingan relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam industri. Peluang seringkali diberi bobot lebih tinggi dari ancaman, tetapi ancaman juga dapat diberi bobot yang tinggi jika mereka

sangat serius atau sangat mengancam. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.

- c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor untuk memberikan skala mulai dari 1 (*poor*) hingga 4 (*outstanding*) berdasarkan pengaruh dari faktor tersebut terhadap perusahaan yang bersangkutan. Pemberian rating untuk faktor-faktor eksternal tersebut bersifat (peluang yang semakin besar diberi rating +4, apabila peluang memiliki pengaruh biasa saja atau average maka diberi rating +3, apabila pengaruhnya dibawah average maka diberi rating +2, dan jika peluangnya kecil diberi rating +1).
- d. Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan skor pembobotan untuk masing-masing faktor.
- e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan untuk perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tersebut beraksi terhadap faktor-faktor strategi eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan lainnya dalam satu kelompok industri yang sama.

Analisis strategi eksternal perlu dilakukan untuk merencanakan strategi yang baik dan cocok digunakan pada perusahaan atau organisasi. Jadi, sebelum strategi diterapkan, perencanaan strategi harus, menganalisis lingkungan eksternal untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang dan ancaman.

### 3. Matriks Faktor Strategi Internal (IFE *Matrix*)

Matriks IFE merupakan alat untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dari berbagai bidang fungsional dari perusahaan. Penilaian

intuitif diperlukan dalam membuat matriks IFE. Menurut Supriyono (1998:9) lingkungan adalah pola semua kondisi atau faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi atau menuntun ke arah kesempatan atau ancaman-ancaman pada kehidupan dan pengembangan perusahaan. Dalam mengembangkan matriks IFE, bisa dilakukan melalui langkah-langkah berikut menurut David, (2004:207):

- a. Buat daftar faktor-faktor internal yang diidentifikasi dalam proses audit internal. Temukan 10 hingga 20 faktor kekuatan dan kelemahan .
- b. Berikan bobot berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk masing-masing faktor. Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor untuk memberikan skala mulai dari 1 (*poor*) hingga 4 (*outstanding*) berdasarkan pengaruh dari faktor tersebut terhadap perusahaan yang bersangkutan. Pemberian rating untuk faktor-faktor eksternal tersebut bersifat (peluang yang semakin besar diberi rating +4, apabila peluang memiliki pengaruh biasa saja atau average maka diberi rating +3, apabila pengaruhnya dibawah average maka diberi rating +2, dan jika peluangnya kecil diberi rating +1).
- d. Kalikan setiap bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan skor pembobotan untuk masing-masing faktor.
- e. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan untuk perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tersebut beraksi terhadap faktor-faktor

strategi eksternalnya. Total skor ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan lainnya dalam satu kelompok industri yang sama.

#### 4. Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrix—CPM*)

CPM adalah sebuah alat manajemen strategi yang tepat dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pesaing utama dalam hubungannya dengan posisi strategis produk atau jasa yang ditawarkan. Alat analisis ini digunakan pada tahap masukan (*input stage*). CPM menunjukkan gambaran yang jelas tentang titik kuat dan titik lemah relatif produk atau jasa terhadap pesaing. Penilaian CPM diukur berdasarkan faktor penentu keberhasilan yang diperhatikan konsumen, dimana setiap faktor penentu keberhasilan yang diukur digunakan skala pengukuran yang sama sehingga diperoleh komparasi diantara seluruh faktor penentu keberhasilan yang dinilai. Matriks Profil Kompetitif menurut Widodo (2010) yang telah dimodifikasi terdiri dari komponen-komponen berikut:

##### a. Faktor Penentu Keberhasilan (*Critical Success Factors*)

Faktor penentu keberhasilan merupakan faktor-faktor terpenting yang mempengaruhi keberhasilan produk atau jasa di pasar. Faktor-faktor tersebut ditentukan setelah dilakukan analisis yang mendalam mengenai faktor-faktor yang dianggap penting oleh konsumen sehingga konsumen memilih produk atau jasa yang ditawarkan. Faktor penentu keberhasilan yang memiliki peringkat lebih tinggi dibanding pesaingnya menunjukkan bahwa faktor yang dinilai tersebut lebih diterima dibanding produk atau jasa pesaing, dengan kata lain faktor tersebut merupakan kekuatan produk atau jasa menurut konsumen. Sedangkan peringkat yang lebih rendah berarti faktor yang dinilai dalam mendukung faktor-

faktor tersebut masih kurang, atau dengan kata lain menjadi kelemahan produk atau jasa menurut konsumen. Faktor-faktor yang dapat dijadikan sebagai penentu keberhasilan sangat dipengaruhi dari hasil investigasi atau penelusuran faktor yang memang secara riil diperhatikan oleh konsumen dalam membuat keputusannya.

b. Peringkat (*Rating*)

Peringkat dalam CPM menunjukkan tanggapan atau respons produk atau jasa terhadap faktor-faktor penentu keberhasilan. Peringkat tertinggi menunjukkan bahwa produk atau jasa dengan baik mampu merespons faktor penentu keberhasilan dan hal ini menunjukkan kekuatan utama produk atau jasa yang ditawarkan. Kisaran peringkat diberikan antara 1,0 -4,0 dan dapat diterapkan pada setiap faktor. Ada beberapa poin penting yang terkait dengan pemberian peringkat di CPM, antara lain:

- 1) Peringkat akan diterapkan ke setiap faktor penentu keberhasilan.
- 2) Respon produk atau jasa yang kurang terhadap faktor penentu keberhasilan diberi nilai 1, artinya faktor tersebut menjadi kelemahan utama produk atau jasa.
- 3) Respon rata-rata terhadap faktor penentu keberhasilan diberi nilai 2, artinya faktor tersebut menjadi kelemahan minor produk atau jasa yang ditawarkan.
- 4) Respon diatas rata-rata terhadap faktor penentu keberhasilan diberi nilai 3, artinya faktor tersebut menjadi kekuatan minor produk atau jasa yang ditawarkan.



- 5) Respon perusahaan yang superior terhadap faktor penentu keberhasilan diberi nilai 4, artinya faktor tersebut menjadi kekuatan utama produk atau jasa yang ditawarkan.

c. Bobot (*Weighted*)

Bobot dalam CPM menunjukkan kepentingan relatif dari faktor untuk menjadi penentu kesuksesan produk atau jasa yang ditawarkan. Bobot berkisar dari 0,0 yang berarti tidak penting dan 1,0 yang berarti penting. Jumlah dari semua bobot dari faktor-faktor yang dianalisis harus sama dengan 1,0.

d. Nilai Terbobot (*Weighted Score*)

Nilai terbobot adalah hasil yang dicapai setelah masing-masing bobot masing-masing faktor dikalikan dengan nilai peringkatnya.

e. Jumlah Nilai Terbobot (*Total Weighted Score*)

Jumlah semua nilai terbobot adalah sama dengan total nilai terbobot. Nilai akhir dari jumlah nilai terbobot harus berada di antara rentang 1.0 (rendah) untuk 4.0 (tinggi). Rata-rata total nilai terbobot untuk CPM adalah 2,5, dimana setiap produk atau jasa dengan total nilai terbobot berada di bawah 2,5 dapat dikatakan dalam posisi yang lemah. Produk atau jasa dengan total nilai terbobot lebih tinggi dari 2,5 maka dianggap memiliki posisi yang kuat. Dimensi lain dalam CPM adalah produk atau jasa dengan jumlah nilai terbobot yang paling tinggi dianggap sebagai pemenang di antara para pesaing. Namun meski demikian, angka-angka total nilai terbobot hanyalah menggambarkan kekuatan relatif produk atau jasa yang dibandingkan.

## 5. Analisis dan Pemilihan Strategi

### a. Analisis SWOT

Menurut Kurtz (2008:45), SWOT analisis adalah suatu alat perencanaan strategik yang penting untuk membantu perencana untuk membandingkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan kesempatan dan ancaman dari eksternal. Menurut Pearce and Robinson (2003:134), analisis SWOT perlu dilakukan karena analisa SWOT untuk mencocokkan “fit” antara sumber daya internal dan situasi eksternal perusahaan. Pencocokkan yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan dan meminimumkan kelemahan dan ancamannya. Asumsi sederhana ini mempunyai implikasi yang kuat untuk design strategi yang sukses. Menurut Thompson (2008,97), analisa SWOT adalah simpel tetapi merupakan alat bantu yang sangat kuat untuk memperbesar kapabilitas serta mengetahui ketidakefisienan sumber daya perusahaan, kesempatandari pasar dan ancaman eksternal untuk masa depan agar lebih baik lagi.

Para analisis SWOT memberikan informasi untuk membantu dalam hal mencocokkan perusahaan sumber daya dan kemampuan untuk menganalisa kompetitif lingkungan di mana bidang perusahaan itu bergerak. Informasi tersebut dibuat berdasarkan perumusan strategi dan seleksi. Menurut David (2004:288), matriks TOWS (*Threats Opportunities Weaknesses Strengths*) merupakan perangkat pencocokan yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT.

#### 1) Kekuatan / *Strength*

Sebuah kekuatan perusahaan adalah sumber daya dan kemampuan yang dapat digunakan sebagai dasar untuk mengembangkan competitive advantage

#### 2) Kelemahan / *Weakness*

Kelemahan adalah sesuatu yang menyebabkan satu perusahaan kalah bersaing dengan perusahaan lain. Dalam beberapa kasus, kelemahan bagi satu perusahaan mungkin merupakan suatu kekuatan bagi perusahaan lainnya.

#### 3) Peluang / *Opportunities*

Analisis lingkungan eksternal dapat membuahkan peluang baru bagi sebuah perusahaan untuk meraih keuntungan dan pertumbuhan.

#### 4) Ancaman / *Threat*

Perubahan dalam lingkungan eksternal juga dapat menghadirkan ancaman bagi perusahaan.

Sebuah perusahaan tidak selalu harus mengejar peluang yang menguntungkan karena dengan mengembangkan competitive advantage, ada kesempatan yang lebih baik untuk meraih kesuksesan dengan cara mengidentifikasi sebuah kekuatan dan kesempatan mendatang. Dalam beberapa kasus, perusahaan dapat mengatasi kelemahannya dengan cara mempersiapkan diri untuk meraih kesempatan yang pasti. Analisis SWOT ini menghasilkan suatu matriks yang disebut dengan matriks TOWS. Gambar menggambarkan penyusunan matriks TOWS. Matriks TOWS menghasilkan empat strategi antara lain:

- 1) S-O strategi : mengejar peluang yang sesuai dengan kekuatan perusahaan.
- 2) W-O strategi : mengatasi kelemahan untuk meraih peluang.
- 3) S-T Strategi: mengidentifikasi cara untuk perusahaan dapat menggunakan kekuatan untuk mengurangi ancaman luar.
- 4) W-T strategi: membuat rencana pencegahan ancaman luar karena kelemahan dari perusahaan.

	Strengths	Weaknesses
Opportunities	S-O Strategies	W-O Strategies
Threats	S-T Strategies	W-T Strategies

**Gambar 2. Matriks TOWS**

*Sumber: Marketing Research Eight Edition. David (2004:288)*

b. Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE)

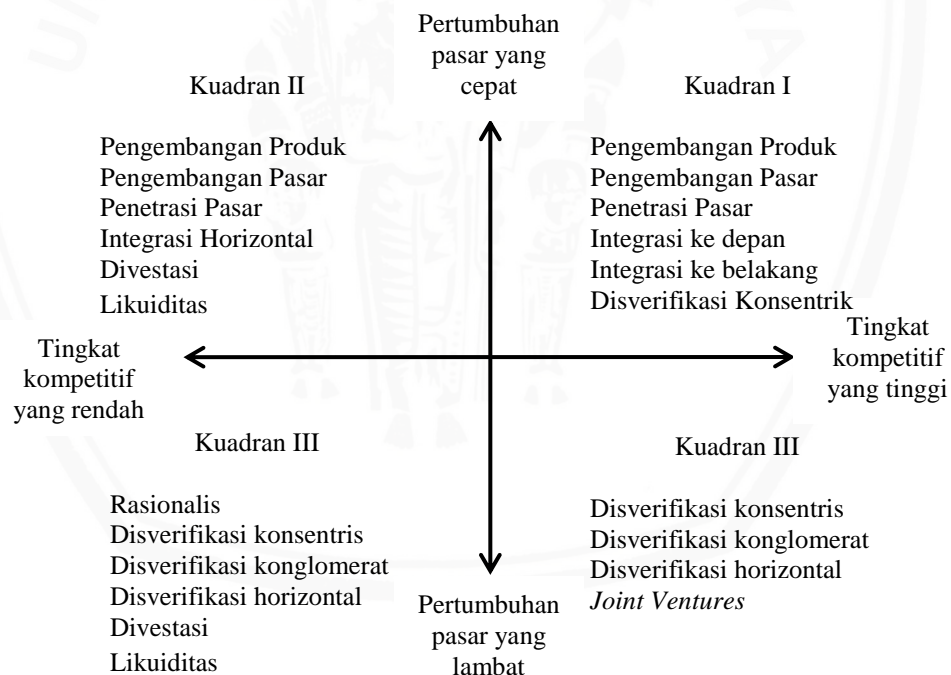
Menurut David (2011:222), Matriks Internal-Eksternal (IE) menempatkan berbagai divisi dari suatu organisasi dalam sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi utama, yaitu total nilai IFE pada sumbu-x dan total nilai EFE pada sumbu-y. berdasarkan lingkup kuadran (gambar), strategi bersaing dapat dibagi ke dalam empat kategori, antara lain:

- 1) Posisi I, II, IV. Perusahaan yang menempati posisi ini dapat digambarkan sebagai grow & build. Strategi yang cocok untuk masing-masing posisi kolo ini adalah: strategi intensif (*market penetration, market development, product development*) atau integrasi (*backward integration, forward integration, horizontal integration*).

- 2) Posisi III, V, VII. Perusahaan yang menempati posisi ini dapat digambarkan sebagai hold & maintain. Strategi yang cocok untuk masing-masing posisi kolom ini adalah *market penetration* dan *product development*.
- 3) Posisi VI, VII, IX. Perusahaan yang menempati kolom ini dapat menggunakan strategi *harvest* dan *divertiture*.

c. *Grand Strategy Matrix*

Selain matriks TOWS Menurut David (2004:304), *Grand Strategy Matrix* telah menjadi alat populer untuk merumuskan strategi-strategi alternatif. Semua organisasi dapat dikelompokkan ke dalam salah satu dari empat kuadran strategi dari matriks strategi besar, demikian juga divisi-divisi dari sebuah perusahaan.



**Gambar 3. Grand Strategy Matrix**

Sumber: *Marketing Research Eight Edition. David (2004:307)*

Kuadran 1 merupakan situasi yang paling menguntungkan karena disamping perusahaan bergerak pada industri yang memiliki pertumbuhan yang tinggi, perusahaan juga memiliki posisi persaingan yang kuat. Kondisi ini mendukung perusahaan untuk melakukan strategi yang agresif.

Kuadran 2 menunjukkan kondisi perusahaan yang menghadapi peluang pasar yang besar, namun memiliki posisi yang lemah (dihambat oleh kelemahan internal perusahaan). Kondisi ini mendukung perusahaan untuk melakukan strategi intensif.

Kuadran 3 merupakan situasi yang paling tidak menguntungkan. Disamping perusahaan bergerak pada industri yang memiliki pertumbuhan yang lambat, perusahaan juga memiliki persaingan yang lemah. Kondisi ini mendukung perusahaan untuk melakukan strategi defensif.

Kuadran 4 menunjukkan kondisi perusahaan yang memiliki posisi persaingan yang kuat, namun bergerak pada industri yang mengalami pertumbuhan yang lambat. Kondisi ini mendukung perusahaan untuk melakukan strategi diversifikasi, dengan tujuan untuk merebut pasar.

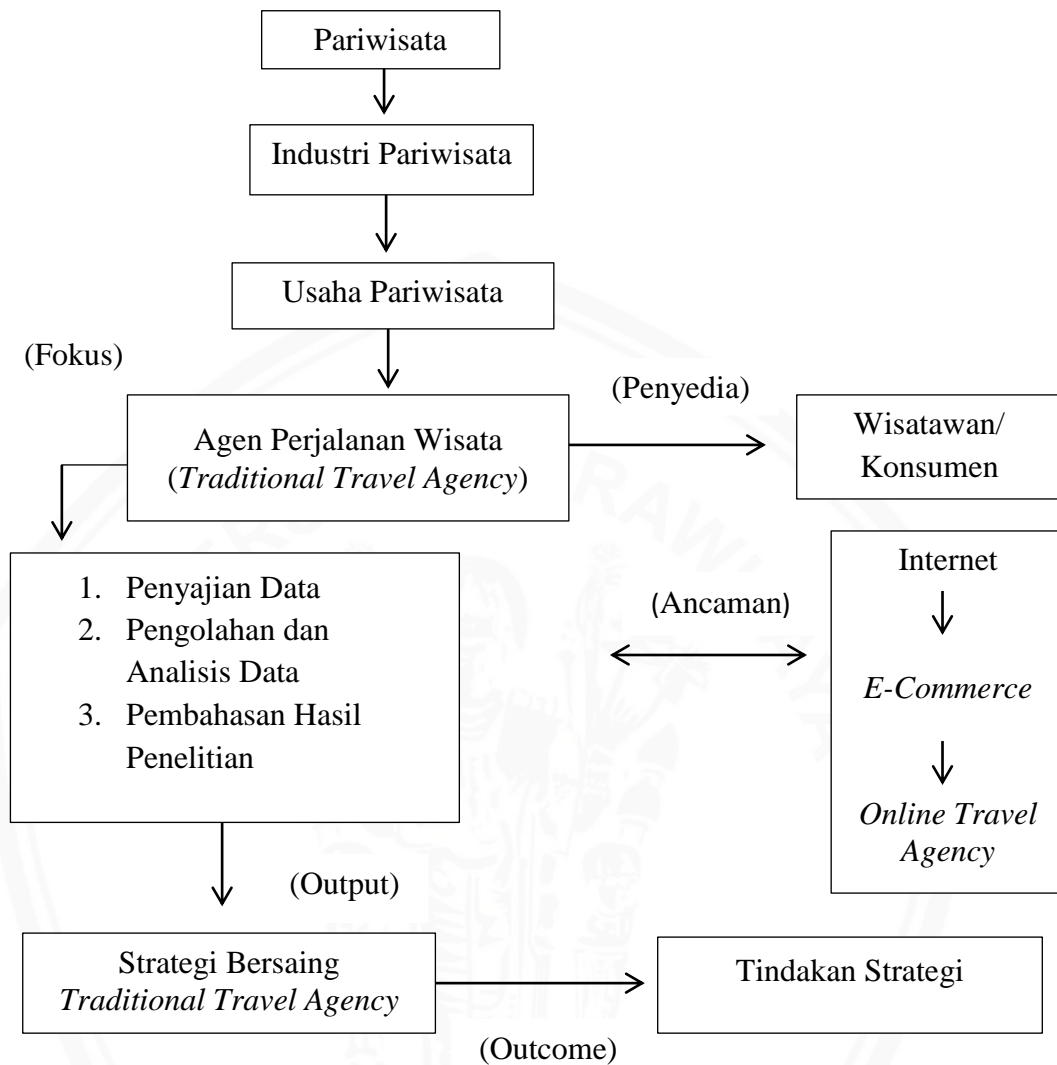
d. Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) atau matriks perencanaan strategis kuantitatif secara objektif menunjukkan strategi alternatif yang paling baik. QSPM menggunakan masukan dari analisis tahap 1 dan hasil-hasil pencocokan pada tahap 2 untuk memutuskan secara objektif strategi alternatif yang dapat dijalankan. Menurut David (2006) Adapun langkah – langkah pengembangan QSPM ialah sebagai berikut:

- 1) Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini harus diambil secara langsung dari Matriks EFE dan IFE.
- 2) Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. Bobot ini identik dengan yang ada pada Matriks EFE dan IFE.
- 3) Menentukan dan mengidentifikasi alternative strategi yang dapat dilaksanakan oleh perusahaan, alternatif ini berdasarkan tahap pencocokan alternatif strategi.
- 4) Menentukan *rating* bagi masing-masing faktor nilai tersebut berdasarkan ketertarikan dan pengaruh terhadap perusahaan.
- 5) Menghitung jumlah skor untuk masing-masing faktor tersebut dengan cara mengalikan bobot dan rating yang diperoleh.
- 6) Menjumlahkan skor pada setiap kolom, skor yang tertinggi menunjukkan strategi yang sesuai dilaksanakan perusahaan.



## f. Kerangka Pemikiran



**Gambar 4. Kerangka Pemikiran**

*Sumber: Olahan peneliti (2017)*

### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif yang bertujuan untuk menggali fakta tentang strategi mempertahankan eksistensi *traditional travel agency*. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dikarenakan adanya data-data yang didapatkan nantinya adalah data kualitatif berupa kata-kata atau tulisan tidak berbentuk angka dan untuk mengetahui serta memahami fenomena secara terperinci, mendalam dan menyeluruh.

Peneliti akan terjun langsung ke lokasi dan situs penelitian dengan menggunakan catatan lapangan, teknik wawancara, dokumentasi yang kemudian akan diubah menjadi sebuah rangkaian representatif pada penelitian kualitatif. Sekumpulan data yang diperoleh oleh peneliti selanjutnya akan diolah dengan teknik-teknik yang biasanya digunakan pada penelitian kualitatif.

##### B. Fokus Penelitian

Penetapan fokus penelitian ini akan membatasi peneliti dalam mendapatkan data yang relevan dengan rumusan masalah. Fokus menurut Sugiyono (2010: 285) yaitu batasan dalam suatu penelitian kualitatif yang berisi pokok masalah yang masih bersifat umum. Fokus penelitian harus diungkapkan secara eksplisit untuk mempermudah peneliti sebelum melaksanakan observasi. Fokus penelitian menurut Moleong (2006:7) adalah sebagai pusat perhatian untuk membatasi suatu permasalahan yang diteliti agar tidak terjadi pembiasan dengan mempersepsikan

maupun mengkaji permasalahannya. Tujuan menentukan fokus penelitian menurut Moleong (2006:237) adalah: 1. Penetapan fokus yang membatasi studi yaitu dengan adanya fokus itu berarti penentuan tempat penelitian menjadi layak. 2. Penentuan secara efektif menetapkan cerita inklusi, eksklusi untuk menjaring info yang masuk, jika data menarik tetapi tidak relevan maka tidak dihiraukan. Jadi informasi juga data yang diperoleh harus relevan dan sesuai. Adapun fokus penelitian dalam penelitian ini adalah:

1. Kondisi lingkungan eksternal dan internal perusahaan
2. Posisi persaingan perusahaan
3. Perumusan strategi yang tepat untuk perusahaan

### **C. Lokasi dan Situs Penelitian**

Lokasi penelitian akan dilaksanakan di Kota Malang kecamatan Blimbing. Alasan peneliti memilih lokasi tersebut karena area tersebut merupakan pusat keramaian, kepadatan penduduk serta termasuk kawasan tujuan pendatang yang tinggi. Peneliti memilih situs tersebut juga dengan pertimbangan bahwa penulis berdomisili pada kota yang sama yaitu di Malang sehingga mempermudah perolehan data, serta waktu, tenaga dan biaya dapat digunakan seefisien mungkin. Situs penelitian Terminaltiket PT. Mega Persada merupakan agen perjalanan wisata berbasis *traditional* yang dinggap menghadapi acaman persaingan dari agen perjalanan wisata berbasis *online*. Sedangkan waktu penelitian yang digunakan dalam penulisan ini kurang lebih dua bulan.

#### D. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian kualitatif terbagi menjadi dua yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer adalah yang langsung memberikan data kepada peneliti, sedangkan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti Satori (2009: 103). Penelitian ini menggunakan sumber data primer didapat dari informan sebagai berikut:

1. Pemilik perusahaan Terminaltiket
2. Manager HRD Terminaltiket
3. Pengguna jasa *traditional travel agency*
4. Pengguna jasa *online travel agency*

Sumber data sekunder dapat diperoleh dari buku-buku, literatur, data dari instansi yang berupa dokumen, peraturan perundang-undangan dan informasi lain, serta laporan yang terkait dengan masalah penelitian ini. Adapun data sekunder dalam penelitian ini:

- a. Laporan rekap data pemasukan Terminaltiket periode 2015-2016
- b. Hasil olahan data internal perusahaan
- c. Hasil olahan data eksternal perusahaan
- d. Hasil olahan data *competitive profile matrix*

#### E. Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ilmiah adalah prosedur yang sistematis untuk memperoleh data yang diperlukan. penelitian kualitatif memiliki teknik

pengumpulan data yang dapat dilakukan melalui setting dari berbagai sumber dan berbagai cara. Data dapat dikumpulkan dengan menggunakan sumber primer dan sumber sekunder Satori (2009: 103). Penelitian menggunakan teknik pengumpulan data berupa:

#### 1. Observasi

Pengamatan / observasi adalah cara pengumpulan data dengan menggunakan jalan mengamati, meneliti atau mengukur kejadian yang sedang berlangsung. Cara ini dapat memperoleh data faktual dan aktual, dalam artian data yang dikumpulkan diperoleh pada saat peristiwa berlangsung menurut Kusmayadi dan Sugiarto (2000: 84). Pendapat lain dikemukakan oleh Satori (2009: 105) bahwa observasi adalah pengamatan terhadap suatu objek yang diteliti secara langsung maupun tidak langsung untuk memperoleh data yang harus dikumpulkan dalam penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan mengadakan pengamatan langsung ke Terminaltiket sebagai situs penelitian yang telah ditentukan. Pengamatan pada jasa travel tersebut dilakukan agar peneliti memperoleh gambaran yang jelas mengenai bagaimana strategi yang sedang berjalan dalam perusahaan tersebut.

#### 2. Wawancara

Merupakan proses interaksi dan komunikasi antara pengumpul data dengan responden. Wawancara dapat diartikan sebagai cara mengumpulkan data dengan bertanya langsung kepada responden, dan jawaban-jawabanya dapat dicatat atau direkam dengan alat perekam menurut Kusmayadi dan Sugiarto (2000: 83). Pendapat lain dikemukakan oleh Satori (2009: 130) bahwa wawancara adalah

suatu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan informasi yang digali dari sumber data langsung melalui percakapan atau tanya jawab. Teknik pengumpulan data melalui wawancara ini peneliti akan mengumpulkan data-data primer. Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah *in-deep interview*. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self-report*, atau setidaknya pada pengetahuan dan keyakinan pribadi. Wawancara dalam penelitian ini terbagi pada saat *pra research* dan *research* itu sendiri. Wawancara *pra research* dilakukan dalam kurun waktu satu minggu yakni pada tanggal 24 Oktober 2016 sampai dengan 2 November 2016. Wawancara *research* dilakukan dalam kurun waktu kurang dari satu bulan yakni pada tanggal 17 Januari 2017 sampai dengan 17 Februari 2017. Peneliti dalam penelitian ini mewawancarai beberapa pihak agen perjalanan wisata dan pengguna jasa agen perjalanan wisata terkait beserta rincian waktunya yaitu sebagai berikut:

- a. Ibu Irawan selaku pemilik Lia Jaya Tour & Travel yang tergabung dalam Malang Travel Community, wawancara dilakukan pada 25 Oktober 2016, pukul 11.00 WIB
- b. Bapak Marta selaku pemilik perusahaan pada Terminaltiket, wawancara dilakukan pada 18 Januari 2017 pukul 09.00WIB, 21 Januari 2017 pukul 15.00 WIB, 24 Januari 2017 pukul 09.00.
- c. Bapak Yusam selaku Manager HRD pada Terminaltiket, wawancara dilakukan pada 18 Januari 2017 pukul 09.00WIB, 21 Januari 2017 pukul 15.00 WIB, 24 Januari 2017 pukul 09.00.

- d. Para pengguna jasa *traditional travel agency* dan *online travel agency*, wawancara dilakukan pada 25 Januari 2017, pukul 13.00 WIB

### 3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah suatu cara pengumpulan data melalui berupa arsip dan buku-buku tentang pendapat, hukum, teori, dan lain-lain yang berhubungan dengan masalah penelitian. Data yang didapat dari hasil penelitian melalui dokumentasi ini merupakan data pelengkap dari bahan penelitian yaitu dengan cara pencatatan atau pengutipan dari dokumen-dokumen, arsip-arsip, dan sumber-sumber lainnya untuk melengkapi data primer yang diperoleh langsung dari responden. Dalam hal ini peneliti akan memperoleh data dokumentasi dari Terminaltiket.

## F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan oleh peneliti untuk membantu dan mempermudah dalam pengumpulan data. Mengumpulkan data dengan satu metode dapat digunakan satu atau lebih instrument demikian pula sebaliknya (Kusmayadi dan Sugiarto, 2000: 78). Instrumen penelitian diperlukan untuk mendukung proses pengumpulan data dan juga memperoleh data yang diinginkan. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Peneliti sendiri. Melakukan penelitian akan dilakukan oleh peneliti itu sendiri, data akan terkumpul dengan menggunakan panca indra untuk mengamati segala fenomena yang terjadi saat di lapangan.



2. Pedoman wawancara (*interview guide*), digunakan sebagai panduan dalam melakukan wawancara kepada narasumber agar tetap terarah.
3. Alat pendukung lain, misalnya buku catatan lapangan dan handphone yang digunakan untuk mencatat informasi yang diperoleh, merekam dan mendokumentasikan foto selama penelitian di lapangan

### **G. Metode Analisis**

Analisa data sering kali dilakukan dengan cara mengumpulkan data secara langsung. Dalam penelitian kualitatif, peneliti harus langsung menganalisis data yang didapatkan setelah selesai melakukan wawancara, observasi, dan data dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan langkah-langkah seperti yang dikemukakan oleh Bungin (2003:70), yaitu sebagai berikut:

#### **1. Pengumpulan Data**

Pengumpulan data merupakan bagian integral dari kegiatan analisis data. Kegiatan pengumpulan data pada penelitian ini adalah dengan menggunakan wawancara dan studi dokumentasi. Peneliti akan melakukan analisa terlebih dahulu dari data yang telah didapatkan baik itu dari observasi langsung, wawancara ataupun data dokumentasi. Data-data yang telah dikumpulkan kemudian dimasukkan kedalam pembahasan sesuai dengan judul atau tema yang diangkat oleh peneliti.

#### **2. Reduksi Data**

Reduksi data, diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Reduksi dilakukan sejak pengumpulan data dimulai dengan membuat ringkasan, mengkode, menelusur tema, membuat gugus-gugus, menulis memo dan sebagainya dengan maksud menyisihkan data/informasi yang tidak relevan.

### 3. Display Data

Display data adalah pendeskripsian sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. Penyajian data kualitatif disajikan dalam bentuk teks naratif. Penyajiannya juga dapat berbentuk matrik, diagram, Tabel dan bagan.

### 4. Kesimpulan

Merupakan kegiatan akhir dari analisis data. Penarikan kesimpulan berupa kegiatan interpretasi, yaitu menemukan makna data yang telah disajikan. Antara display data dan penarikan kesimpulan terdapat aktivitas analisis data yang ada. Dalam pengertian ini analisis data kualitatif merupakan upaya berlanjut, berulang dan terus-menerus. Masalah reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan atau verifikasi menjadi gambaran keberhasilan secara berurutan sebagai rangkaian kegiatan analisis yang terkait. Selanjutnya data yang telah dianalisis, dijelaskan dan dimaknai dalam bentuk kata-kata untuk mendiskripsikan fakta yang ada di lapangan, pemaknaan atau untuk menjawab pertanyaan penelitian yang kemudian diambil intisarinya saja. Berdasarkan keterangan di atas, maka setiap tahap dalam proses tersebut dilakukan untuk

mendapatkan keabsahan data dengan menelaah seluruh data yang ada dari berbagai sumber yang telah didapat dari oservasi lapangan dan dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya melalui metode observasi langsung, wawancara yang didukung dengan studi dokumentasi. Selanjutnya dengan analisis dan interpretasi data akan didapatkan jalan keluar atau pemecahan masalah sehingga mendapatkan sebuah kesimpulan.

#### **H. Pengujian Keabsahan Data**

Uji keabsahan data dalam penelitian kualitatif menurut Sugiyono (2012: 121) meliputi uji kredibilitas data, uji transferabiliti, uji depenability, dan uji confirmability. Pada penelitian ini digunakan uji kredibilitas untuk menguji keabsahan data. Uji kredibilitas data dilakukan dengan triangulasi. Triangulasi data diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Terdapat tiga triangulasi dalam keabsahan data, yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik dan triangulasi waktu.

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan triangulasi waktu dimana waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat nara sumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### A. Penyajian Data

##### 1. Gambaran Umum Terminaltiket PT. Bandara Mega Persada

Kemajuan teknologi telah membawa begitu banyak perubahan sehingga mendorong dunia bisnis menjadi semakin kompetitif dan harus lebih siap menghadapi persaingan yang semakin ketat. Menghadapi persaingan tersebut, Terminaltiket berkomitmen untuk senantiasa meningkatkan pelayanan kepada pelanggan dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan.

Terminaltiket PT. Bandara Mega Persada Malang, sejak didirikan pada Agustus 2006 telah mendapatkan sambutan yang sangat positif dari masyarakat, karena Terminaltiket hadir dengan konsep dan *performance* yang memiliki beberapa keunggulan yang disebut *The City Terminal* artinya, Terminaltiket memposisikan dirinya sebagai salah satu tempat penjualan tiket pesawat terbang terlengkap dan terbesar di kota Malang, hal tersebut didukung oleh tempat yang luas dan nyaman, terlebih dengan adanya layanan reservasi 24 jam.

##### a. Lokasi Perusahaan

Terminaltiket berlokasi di Ruko Soekarno Hatta Permai No. 2-3, Jl. Soekarno Hatta Mojolangu Malang, Jawa Timur. Lokasi tersebut dapat dikatakan strategis karena berada di daerah keramaian, terdapat macam bisnis usaha disekitar area ruko seperti pusat oleh-oleh, warung makan dan pasar tradisional Blimbing. Lokasi yang strategis adalah tempat penempatan operasi perusahaan yang dapat mempengaruhi keuntungan maksimal terhadap perusahaan tersebut, karena

tujuan strategi lokasi adalah untuk memaksimalkan manfaat lokasi bagi perusahaan.

#### **b. Visi dan Misi Perusahaan**

Secara umum dapat di katakan bahwa visi dan misi adalah suatu konsep perencanaan yang disertai dengan tindakan sesuai dengan apa yang di rencanakan untuk mencapai suatu tujuan. Visi dari Terminaltiket adalah “menjadi agen penjualan tiket dan agen perjalanan berstandar nasional yang terbesar dan terpercaya”. Visi perusahaan Terminaltiket menggambarkan keinginan perusahaan untuk tetap tumbuh dan berkembang menjadi lebih baik secara terus menerus dalam jangka panjang. Adapun filosofi dari perusahaan Terminaltiket yaitu mempunyai komitmen yang tinggi untuk memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan dan mitra usaha.

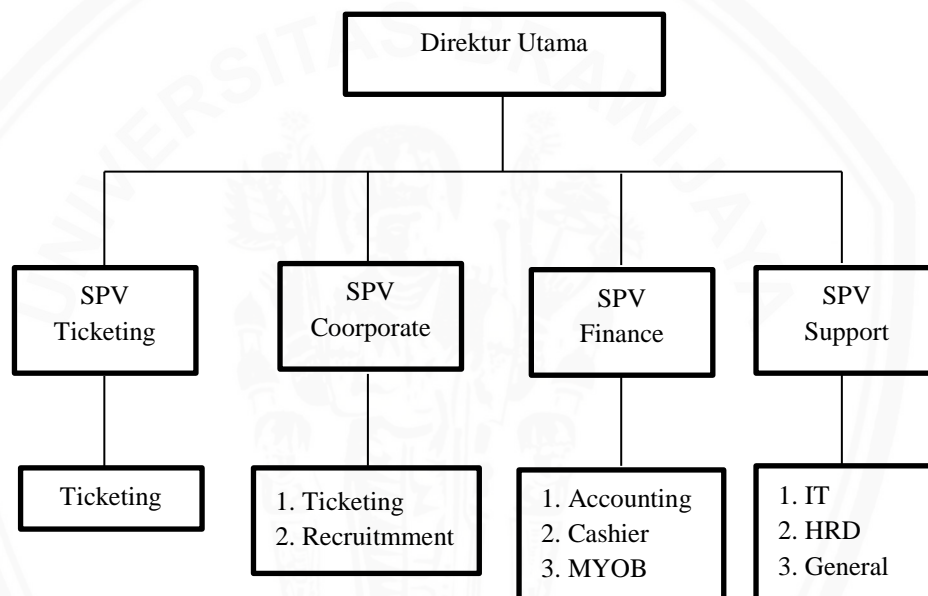
Misi perusahaan ditetapkan guna mempermudah pencapaian tujuan jangka panjang. Pencapaian suatu tujuan di perlukan suatu perencanaan dan tindakan nyata untuk dapat mewujudkannya, adapun misi dari perusahaan yang telah dituangkan dalam perumusan tujuan jangka pendek yang ingin dicapai sebagai berikut:

- 1) Menjadikan agen penjualan tiket dan agen perjalanan yang maju dan memiliki SDM yang profesional.
- 2) Memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan dan mitra usahanya.

#### **c. Struktur Organisasi**

Perusahaan mempunyai struktur organisasi yang berbeda-beda sesuai dengan kebutuhan dan jenis usaha yang dijalankan. Struktur organisasi dalam suatu

perusahaan memiliki peranan yang penting dalam menjalankan aktivitas perusahaan, karena dengan adanya struktur organisasi yang baik maka fungsi-fungsi manajemen dapat dijalankan dengan baik, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan visi dan misi. Struktur organisasi perusahaan berguna untuk mengetahui tugas, tanggung jawab dan wewenang setiap unit kerja, maka setiap divisi harus benar-benar berkompeten dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.



**Gambar 5. Struktur Organisasi Terminaltiket**

*Sumber: Terminaltiket PT. Bandara Mega Persada (2017)*

Jumlah karyawan Terminaltiket adalah 15 orang, dengan kualifikasi 7 orang pendidikan S1 (sarjana) dan 8 orang pendidikan SMA).

## **2. Gambaran Umum Traveloka (*Online Travel Agency*)**

Traveloka adalah salah satu *startup* teknologi yang didirikan oleh Ferry Unardi selaku CEO (*Chief Executive Officer*) yang berhasil menjadi pusat perhatian berkat

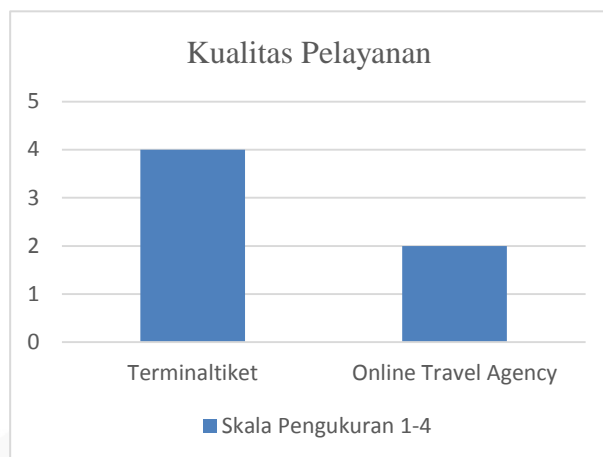
fokus pada bisnis pemesanan tiket pesawat dan kamar hotel secara *online*. Sama seperti kisah-kisah lain yang sering diutarakan oleh para pendiri *startup*, Ferry memulai bisnisnya ini dari rasa frustrasi. Pada saat itu Ferry mengenyam pendidikan di Amerika Serikat, Ferry sering kesulitan dalam menemukan tiket pesawat yang akan mengantarnya menuju kampung halamannya di Padang. Berbekal rasa frustrasi dan latar belakangnya sebagai *engineer* serta dibantu oleh dua rekannya, Ferry mulai mendirikan Traveloka pada tahun 2012, hal tersebut dimuat dalam artikel Masketeer (2015). Perusahaan didirikan pada tahun 2012 oleh Ferry Unardi, Derianto Kusuma, dan Albert . Pada awal konsepnya Traveloka berfungsi sebagai mesin pencari untuk membandingkan harga tiket pesawat dari berbagai situs lainnya. Pada pertengahan tahun 2013 Traveloka kemudian berubah menjadi situs reservasi tiket pesawat di mana pengguna dapat melakukan pemesanan di situs resminya. Pada bulan Maret 2014, Ferry Unardi menyatakan bahwa Traveloka akan segera masuk ke bisnis reservasi kamar hotel. Pada bulan Juli 2014, jasa pemesanan hotel telah tersedia di situs Traveloka. Saddam Gozali (2016)

### **3. Hasil riset perusahaan (Data Pemasaran)**

#### **a. Data Kualitas pelayanan**

Salah satu faktor penentu tingkat keberhasilan perusahaan jasa adalah kemampuan perusahaan dalam memberikan pelayanan yang bermutu kepada pelanggannya. Pelayanan yang baik akan berbanding lurus dengan jumlah penjualan. Gambar 6 merupakan data tingkat kualitas pelayanan perusahaan.





**Gambar 6. Grafik Kualitas Pelayanan**  
*Sumber: Olahan Peneliti (2017)*

Berdasarkan data diatas menunjukkan kualitas pelayanan yang diberikan oleh Terminaltiket lebih tinggi daripada Traveloka, grafik diatas diperoleh dari kuisisioner eksternal yang diberikan kepada pengguna jasa Terminaltiket dan Traveloka, yang terlampir pada bagian lampiran. Sementara data-data internal mengenai kualitas pelayanan diperoleh dari wawancara terhadap pihak Terminaltiket, dan observasi peneliti mengenai kualitas pelayanan Traveloka.

#### 1) Terminaltiket (*Traditional Travel Agency*)

Visi dan misi perusahaan Terminaltiket akan tercapai bila mengutamakan kualitas pelayanan kepada pelanggan. Pada perusahaan Terminaltiket pelayanan dianggap sebagai ujung tombak penjualan perusahaan, karena berkaitan langsung dengan kepuasan yang akan menciptakan loyalitas pelanggan. Karyawan diarahkan untuk melayani dengan standar pelayanan yang telah diterapkan oleh perusahaan seperti yang tersaji pada Tabel 2. Data dibawah menunjukkan bahwa perusahaan ingin memberikan yang terbaik

kepada pelanggan melalui sikap pelayanan, keterampilan pelayanan dan janji profesional yang diusung oleh pemilik perusahaan.

**Tabel 2. Standar Pelayanan yang diterapkan pada Terminaltiket**

No	Standar Pelayanan	Keterangan
1	Sikap Pelayanan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menyapa pelanggan dengan sopan dan ramah.</li> <li>2. Sikap duduk yang tegak menghadap dan menatap pelanggan.</li> <li>3. Mendengarkan dengan penuh perhatian pembicaraan pelanggan.</li> <li>4. Membina hubungan baik dengan pelanggan, dengan sikap yang simpatik.</li> <li>5. Memakai seragam kerja Terminaltiket yang baik dan sopan.</li> </ol>
2		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melayani reservasi secara cermat dan jelas serta selalu dikonfirmasi.</li> <li>2. Mampu memberikan penjelasan yang akurat dan efisien.</li> <li>3. Mengkoordinasikan dengan atasannya bila terjadi komplain dari pelanggan.</li> <li>4. Memberikan tanggapan jelas dan berusaha menyelesaikan masalahnya.</li> <li>5. Menerima pembayaran dengan benar, baik tunai, transfer maupun kredit card.</li> </ol>
3	Janji profesional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kejujuran adalah sikap keseharian perusahaan.</li> <li>2. Kepuasan pelanggan adalah sasaran utama perusahaan</li> <li>3. Kekompakan adalah komitmen perusahaan.</li> <li>4. Ibadah adalah jiwa pengabdian perusahaan.</li> <li>5. Hasil terbaik adalah obsesi perusahaan.</li> <li>6. Pantang menyerah adalah tekad perusahaan.</li> </ol>

*Sumber: Terminaltiket (2017)*

## 2) Traveloka (*Online Travel Agency*)

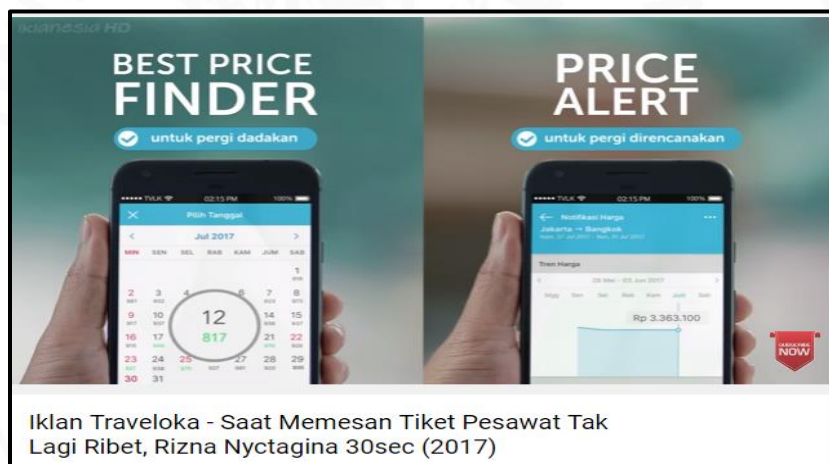
Pada Traveloka sebagai *Online Travel Agency* yang mengutamakan kemudahan dan kecepatan dalam transaksi jual beli jasa tidak melunturkan kualitas pelayanan yang diberikan. Dari data-data yang ditemukan bahwa

Traveloka menghadirkan sistem layanan terbaru yaitu layanan 24 jam yang dapat diakses dengan menekan tombol bantuan.



**Gambar 7. Iklan Layanan 24 Jam Traveloka**

Sumber: <https://www.youtube.com/watch?v=qhIRxBtRIVY> (2017)



**Gambar 8. Iklan Layanan Kemudahan Pemesanan Tiket di Traveloka**

Sumber: <https://www.youtube.com/watch?v=3Q6Yj7NNbFg> (2017)

Pelayanan dari Traveloka mempunyai beberapa tujuan untuk memuaskan pelanggan yang dapat terlihat dari iklan yaitu *bebas kendala*, *booking tenang*, *check-in lancar*, dan *nyaman dihotel kemudinan*. Terdapat pula iklan yang menunjukkan pelayanan yang diberikan oleh Traveloka yaitu kemudahan dalam pemesanan secara dadakan ataupun kepergian yang direncanakan, dalam

iklan tersebut menampilkan bahwa Traveloka akan memberikan pilihan harga terbaik untuk pelanggannya.

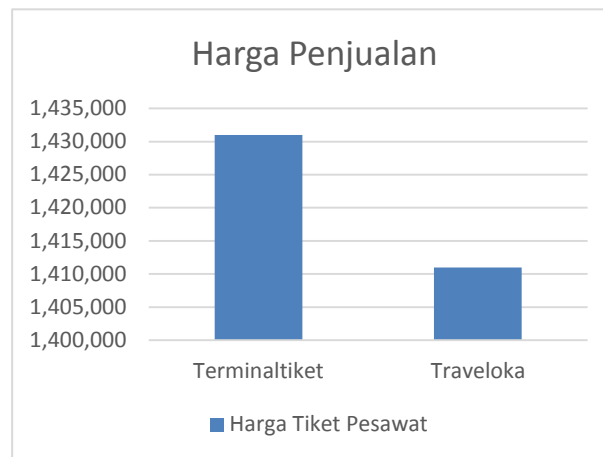
Namun dari sisi pelanggan, pelayanan secara *online* yaitu dengan tidak melakukan tatap muka menjadi kelemahan dalam pelayanan yang diberikan, adapun narasumber selaku pengguna *Online Travel Agency* mengeluhkan sulitnya *refund* ketika terdapat kesalahan dalam proses pembelian jasa melalui Traveloka.

” Pernah saya pertama kali menggunakan karena saya belum mengerti maka saya abaikan kode pembayaran yang merupakan digit terakhir pada harga yang harus di *transfer*, jadi waktu itu sudah saya *transfer* tetapi tiketnya tidak di proses”. Nitha Berlian selaku pengguna jasa OTA

Berdasarkan wawancara diatas dapat diketahui bahwa pengguna jasa Traveloka masih mempunyai keraguan dalam melakukan transaksi terhadap pembelian jasa. Pelayanan secara online menurut narasumber yang telah diwawancarai dapat dikatakan kurang memuaskan.

#### b. Data Harga Penjualan

Salah satu keputusan yang sulit dihadapi suatu perusahaan adalah menetapkan harga. Meskipun cara penetapan harga yang dipakai sama bagi setiap perusahaan yaitu didasarkan pada biaya, persaingan, permintaan dan laba. Tetapi kombinasi optimal dari faktor-faktor tersebut berbeda sesuai dengan sifat produk, pasarnya, dan tujuan perusahaan.



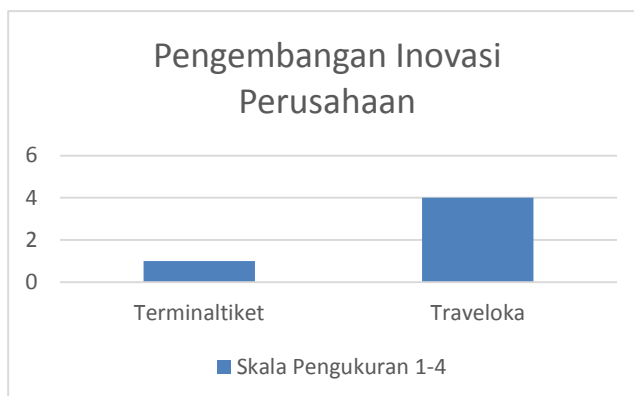
**Gambar 9. Harga Tiket Pesawat**

*Sumber: Perusahaan Terminaltiket dan Website Traveloka (2017)*

Data diatas ditunjukkan dengan melihat harga penjualan dengan waktu penerbangan dan tujuan yang sama. Rute penerbangan Surabaya (SBY)-Tarakan (JWT), keberangkatan pada 23 Juli 2017 pukul. 09.15 WIB dengan maskapai *Lion Air*. Pemesanan dilakukan pada waktu yang sama yaitu pada tanggal 15 Juli 2017 pukul 11.45. Harga yang ditawarkan pada saat itu adalah Rp. 1.431.000 melalui Terminaltiket dan melalui Traveloka Rp. 1.430.000 dengan potongan sekitar 0.7% menjadi Rp. 1.411.000.

c. Data Pengembangan Inovasi

Inovasi dibutuhkan dalam rangka mempertahankan dan mengembangkan penjualan produk dan jasa. Setiap perusahaan mempunyai frekuensi kecepatan yang berbeda dalam mengembangkan inovasi. Gambar 7 merupakan grafik tingkat pengembangan inovasi perusahaan.



**Gambar 10. Grafik Pengembangan Inovasi**

*Sumber: Olahan Peneliti (2017)*

1) Terminaltiket

Semenjak berdiri pada tahun 2006 tidak banyak inovasi yang dilakukan, perusahaan Terminaltiket hanya mengedepankan pelayanan selama 24 Jam yang memang konsep awal perencanaan. Semakin ketatnya persaingan, perusahaan Terminaltiket hanya bertahan dengan sumber daya yang dimiliki. Perusahaan tidak melakukan usaha pengembangan dalam menjalankan bisnis yang diakui pendapatan perusahaan pasang surut dengan semakin ketatnya persaingan pada industri jasa khususnya bidang travel.

“dari atasan menginginkan berjalan biasa, memang masih ada pelanggan lewat telepon tetapi berkurang, banyak yang gugur tidak dapat bersaing, kita terus saja berjalan tapi memang sulit dan banyak penurunan, tidak ada inovasi apa-apa, dari awal sampai sekarang produk dan layanan kami tetap seperti ini saja, bertahan saja”–Yusam Manajer HRD Terminaltiket

Dikatakan oleh manajer HRD Terminaltiket adanya kelemahan dalam bersaing karena kurangnya kepekaan dalam berinovasi dalam perusahaan. Perusahaan sejauh ini bertahan dengan sumber daya yang ada.

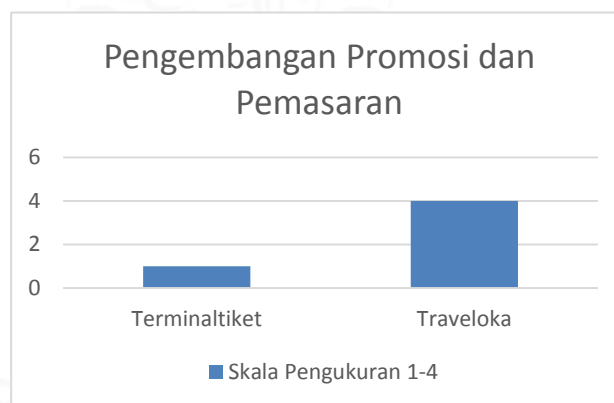
2) Traveloka

Kunjungan konsumen ke situs Traveloka hingga penggunaan layanan aplikasi mobile menyentuh angka 5 juta pengguna. Selain itu, kategori pemesanan hotel yang baru mereka luncurkan pada tahun lalu juga tumbuh signifikan. Capaian itulah yang membawa Ferry Unardi sebagai Indonesia *Marketing Champion* 2015 untuk sektor *E-commerce & Application*.

“Fokus kami di tahun 2016 adalah terus meningkatkan produk dan layanan bagi konsumen Traveloka termasuk bagi mereka yang ingin bepergian ke destinasi internasional. Kami ingin menjangkau lebih banyak destinasi demi memenuhi kebutuhan konsumen yang beragam,” – Ferry dalam *Masketeers* (2015).

Berdasarkan data diatas Ferry selaku CEO Traveloka mengaku akan terus meningkatkan produk dan layanan bagi konsumen dengan lebih banyak menjangkau destinasi yang lebih banyak.

d. Data Promosi dan pemasaran



**Gambar 11. Grafik Promosi dan Pemasaran**  
*Sumber: Olahan Peneliti (2017)*

1) Terminaltiket

Ketika suatu produk dilepas dipasaran maka tujuan utama perusahaan adalah menarik minat konsumen untuk membeli produk dan jasa yang



ditawarkan. Pada umumnya, kegiatan promosi dilakukan untuk menarik konsumen untuk membeli produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan.

“kita jarang melakukan promosi media cetak, dulu iya kita promosi gencar tetapi sekarang tidak, hanya kartu nama ke perusahaan saja, kurang efektif sekarang kalau yang seperti itu, kalah bersaing secara global, jadi kita tidak melakukan promosi seperti itu lagi, tetapi kalau media social iya, bbm atau facebook kita lakukan namun tidak gencar ” –Yusam Manager HRD Terminaltiket

Dari data diatas menunjukkan bahwa pada awal berdirinya perusahaan Terminaltiket sangat gencar dalam melakukan promosi melalui brosur, koran dan majalah, namun seiring berjalannya waktu perusahaan menganggap promosi melalui media cetak sudah tidak efektif lagi dalam memasarkan produk jasa tour & travel. Perusahaan memanfaatkan media *online* seperti *facebook* dan *twitter* dalam kegiatan promosinya, namun kegiatan yang dilakukan juga tidak efektif.

## 2) Traveloka



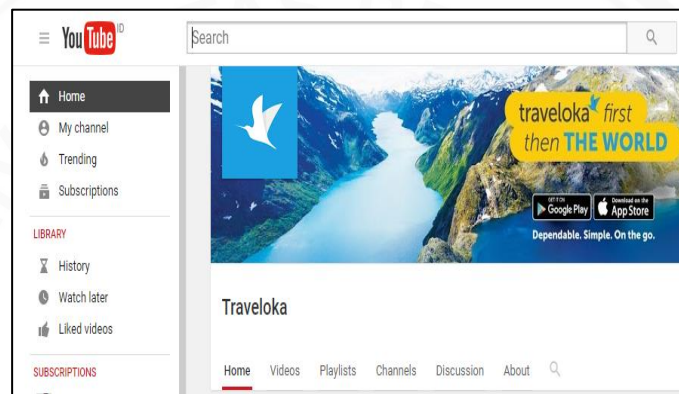
**Gambar 12. Promosi Traveloka melalui Media Instagram**

Sumber: <https://www.instagram.com/traveloka/> (2017)

Salah satu faktor pemasaran Traveloka sehingga menjadi pesaing *Traditional Travel Agency* adalah promosi dan pemasaran yang dilakukan.



**Gambar 13. Promosi Traveloka melalui *Billboard***  
*Sumber: Dokumentasi Peneliti*



**Gambar 9. Promosi Traveloka melalui Media Youtube**  
*Sumber: <https://www.youtube.com/channel/traveloka> (2017)*

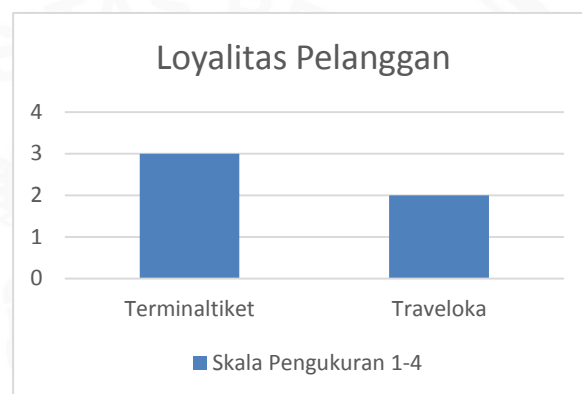
Gencarnya promosi melalui berbagai media *online* seperti *instagram*, *twitter*, *facebook*, dan *youtube* dapat menarik pelanggan yang lebih luas. Tidak hanya melalui media online tetapi juga melalui iklan komersial pada televisi dan *billboard* yang dipasang di sejumlah tempat. Pada tahun 2012 Traveloka menjadi dikenal masyarakat karena gencarnya promosi dan pemasaran melalui televisi, seperti pada Gambar 10, Traveloka selalu menghadirkan konsep iklan sesuai dengan berbagai kebutuhan masyarakat



**Gambar 10. Promosi Traveloka melalui Televisi**

*Sumber: Dokumentasi Peneliti (2017)*

e. Data Loyalitas pelanggan



**Gambar 16. Grafik Loyalitas Pelanggan**

*Sumber: Olahan Peneliti (2017)*

Loyalitas pelanggan merupakan salah satu tujuan inti yang diupayakan dalam pemasaran modern. Hal ini dikarenakan dengan loyalitas diharapkan perusahaan akan mendapatkan keuntungan jangka panjang atas hubungan mutualisme yang terjalin dalam kurun waktu tertentu. Berdasarkan data di atas menunjukkan bahwa loyalitas pelanggan yang diperoleh Terminaltiket lebih tinggi dibandingkan Traveloka. Data di atas merupakan hasil wawancara dari pengguna jasa Terminaltiket dan Traveloka yang telah terlampir dalam bagian lampiran.

#### 4. SWOT Terminaltiket

Berdasarkan hasil pengumpulan data yang didapat dari Terminaltiket serta hasil diskusi dengan seorang anager HRD maka diperoleh kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

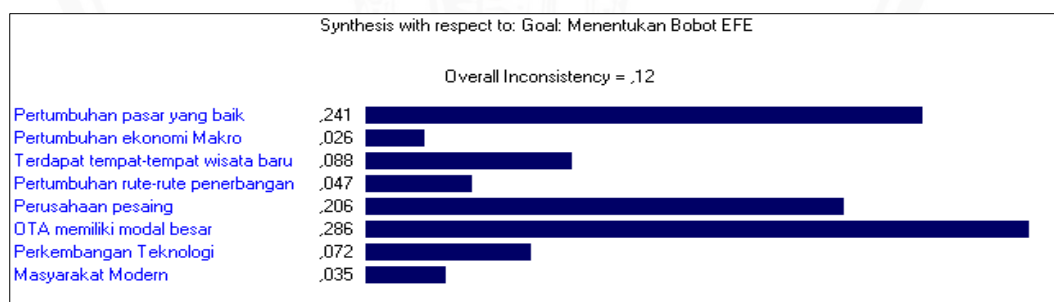
- Kekuatan (*strength*) perusahaan
  - Citra perusahaan yang baik. Hal ini dapat terlihat dari Terminaltiket yang telah berkecimpung dalam bisnis jasa agen travel hingga 11 tahun dan juga dapat terlihat dari hubungan Terminaltiket dengan perusahaan lain yang menjalin kerjasama dalam jasa travel.
  - Produk dan jasa travel yang beragam. Hal ini dapat dilihat dari keberagaman produk dan jasa yang ditawarkan seperti jasa travel antarkota, tiket pesawat, tiket kereta api, shuttle airport, paket wisata dan reservasi hotel.
  - Kualitas pelayanan yang baik. Hal ini dapat terlihat pada strategi 24 jam pelayanan, standar pelayanan yang diterapkan perusahaan,
  - Pangsa pasar yang hanya dijangkau oleh *retail travel Agency* berbasis *Traditional Travel Agency*. Hal ini dikarenakan *Online Travel Agency* belum menyediakan pembelian dalam jumlah banyak atau kelompok besar dan pangsa pasar jasa travel antar kota.
- Kelemahan (*weaknesses*) perusahaan
  - Kualifikasi SDM yang masih rendah. Hal ini dapat dilihat dari mayoritas karyawan berpendidikan rendah selain itu pelatihan dan pendidikan tidak diberikan secara oleh perusahaan.

- Sistem operasional perusahaan yang belum maksimal. Hal ini dapat terlihat dari sistem kerja karyawan yang bisa saja merangkap lebih dari satu divisi.
- Memiliki tingkat promosi yang rendah. Hal ini dapat dilihat dari data wawancara perusahaan yang tidak memaksimalkan promosi dibandingat perusahaan pesaing.
- Tingkat inovasi perusahaan yang rendah. Hal ini dapat dilihat dari hasil wawancara bahwa perusahaan tidak melakukan inovasi terhadap produk dan jasa maupun cara memasarkannya.
- Peluang (*opportunities*) perusahaan
  - Pertumbuhan pasar yang baik, yang didorong dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat untuk berwisata, kondisi ini dapat dilihat dari penjelasan sebelumnya bahwa di Kota Malang terdapat peningkatan jumlah kunjungan wisatawan pada setiap tahunnya.
  - Pertumbuhan ekonomi makro. Hal ini dapat dilihat dari pertumbuhan ekonomi secara keseluruhan, dengan pertumbuhan tersebut menyebabkan mobilitas masyarakat meningkat yang merupakan peluang bagi jasa agen travel.
  - Terdapat tepat-tempat wisata yang baru. Hal ini didukung oleh program televisi yang banyak menyorot pariwisata di Indonesia khususnya yang otomotif berdampak pada keinginan pelanggan untuk mengunjunginya.
  - Pertumbuhan rute-rute penerbangan. Hal ini dapat dilihat dari promosi beberapa *airlines* yang membuka rute penerbangan baru.

- Ancaman (*threats*) perusahaan
  - Perusahaan pesaing khususnya *Online Travel Agency* yang mulai bermunculan dan menarik pangsa pasar *Traditional Travel Agency*
  - *Online Travel Agency* memiliki modal yang besar sehingga dapat melakukan promosi dan memberikan potongan harga yang tidak dapat dilakukan *Traditional Travel Agency*.
  - Perkembangan teknologi yang semakin pesat, pesaing yang lebih unggul dalam pemanfaatan teknologi, perusahaan yang tidak melakukan perubahan akan tertinggal.
  - Masyarakat modern yang menginginkan kemudahan dan kecepatan dalam transaksi.

##### 5. Metode pembobotan dan penilaian untuk Matriks EFE

Pembobotan dan penilaian matriks EFE, dilakukan berdasarkan pengumpulan data dari perusahaan dan diskusi fokus grup bersama salah satu manager dan pemilik perusahaan.



**Gambar 17. Hasil Pembobotan Expert Choice untuk Matriks EFE**

*Sumber: Olahan Peneliti (2017)*

Untuk mempermudah dalam melakukan pembobotan dan penilaian, maka diolah dengan menggunakan perangkat lunak Expert Choice (Gambar 17). Perincian model keputusannya dilampirkan pada bagian lampiran. Berdasarkan



hasil pengolahan data yang menggunakan perangkat lunak Expert Choice tersebut, maka dihasilkan justifikasi pembobotan dan penilaian (rating) untuk matriks EFE pada Tabel 3. berikut:

**Tabel 3. Hasil Pembobotan dan Penilaian Matriks EFE**

Faktor Eksternal	Bobot	Rating
<i>Peluang (Opportunity)</i>		
Pertumbuhan pasar yang baik	0.27	4
Pertumbuhan ekonomi makro	0.03	1
Terdapat tempat-tempat wisata baru	0.10	3
Pertumbuhan rute-rute penerbangan	0.05	4
<i>Ancaman (Threats)</i>		
Pertumbuhan pesaing khususnya OTA	0.19	4
OTA sebagai pesaing yang mengancam	0.26	4
Perkembangan teknologi yang pesat	0.07	2
Masyarakat menginginkan kemudahan transaksi	0.03	2
Total Skor	1	

*Sumber: Olahan Peneliti (2017)*

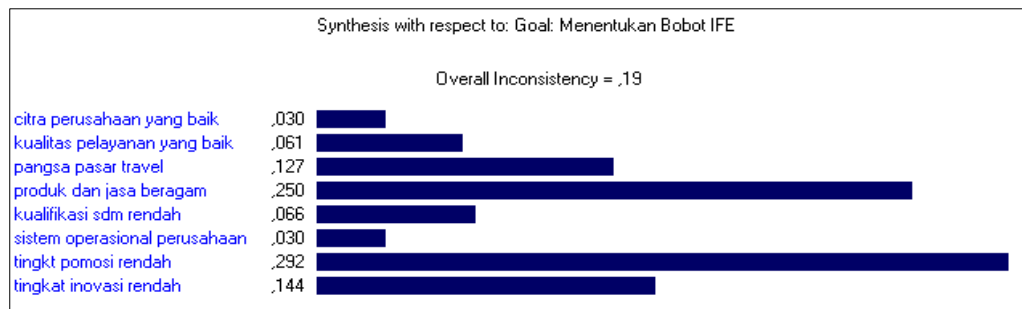
Keterangan nilai (*rating*):

- 1 = respon perusahaan yang kurang
- 2 = respon perusahaan biasa-biasa saja
- 3 = respon perusahaan diatas rata-rata
- 4 = respon perusahaan yang tinggi

## 6. Metode pembobotan dan penilaian untuk Matriks IFE

Pembobotan dan penilaian atriiks IFE, dilakukan berdasarkan pengumpulan data dari perusahaan dan diskusi fokus grup bersama salah satu manager dan pemilik perusahaan. Prioritas dilakukam dengan skala AHP Saaty. Untuk mempermudah dalam melakukan pembobotan dan panilaian, maka diolah dengan menggunakan perangkat lunak Expert Choice (Gambar 18). Perincian model keputusannya dilampirkan pada bagian lampiran.





**Gambar 18. Hasil Pembobotan Expert Choice untuk Matriks IFE**

*Sumber: Olahan Peneliti (2017)*

Berdasarkan hasil pengolahan data yang menggunakan perangkat lunak Expert Choice tersebut, maka dihasilkan justifikasi pembobotan dan penilaian (*rating*) untuk matriks IFE pada Tabel 4 berikut:

**Tabel 4. Hasil Pembobotan dan Penilaian Matriks IFE**

Faktor Internal	Bobot	Rating
<b>Kekuatan (strength)</b>		
Citra perusahaan yang baik	0.03	2
Produk dan jasa travel yang beragam	0.25	4
Kualitas pelayanan yang baik	0.06	3
Pangsa pasar khusus	0.13	3
<b>Kelemahan (Weakness)</b>		
Kualifikasi SDM yang rendah	0.07	3
Memiliki tingkat promosi yang rendah	0.29	4
Sistem operasional yang rendah	0.03	2
Tingkat inovasi yang rendah	0.14	4
Total	1	

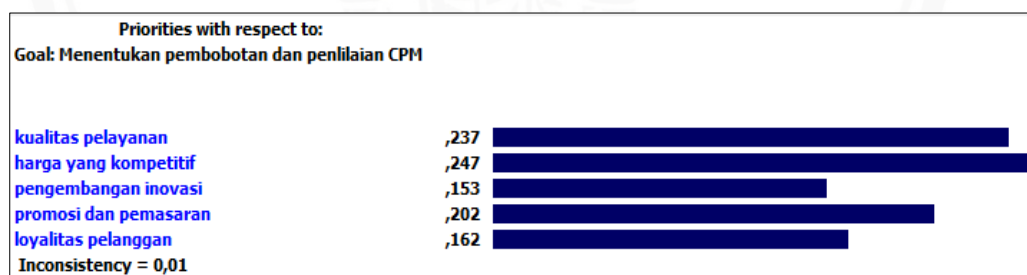
*Sumber: Olahan Peneliti (2017)*

Keterangan nilai (*rating*):

- 1 = respon perusahaan yang kurang
- 2 = respon perusahaan biasa-biasa saja
- 3 = respon perusahaan diatas rata-rata
- 4 = respon perusahaan yang tinggi

## 7. Metode pembobotan dan penilaian untuk matriks CPM

Metode CPM (*competitive profile matrix*) dilakukan secara keseluruhan, melalui faktor kunci keberhasilan yang merupakan seperangkat aset dan keahlian dasar untuk kesuksesan persaingan melalui perpaduan faktor internal dan faktor eksternal. Pada umumnya, faktor kunci keberhasilan suatu industri meliputi harga yang kompetitif, pangsa pasar, produk yang berkualitas, distribusi dan promosi, keuangan, penelitian dan pengembangan, *brand image* dan *awareness* yang kuat, biaya produksi, inovasi, perawatan, manajemen organisasi yang baik, kesetiaan pelanggan, sumber daya manusia yang berkualitas, dan hubungan dengan *supplier*. Setelah dilakukannya diskusi bersama pihak agen travel yang bersangkutan dengan penelitian ini, serta dicari data literatur maka diperoleh faktor-faktor kunci keberhasilan, antara lain: kualitas pelayanan, harga penjualan, inovasi, promosi dan pemasaran, keuangan perusahaan, kesetiaan pelanggan dan pangsa pasar.



**Gambar 19. Hasil pembobotan dan penilaian Expert Choice untuk CPM**

*Sumber: Olahan Peneliti (2017)*

Adapun hasil pembobotan dan penilaian yang telah diolah menggunakan Expert Choice (Gambar 3). Perincian mengenai model keputusannya dilampirkan pada bagian lampiran. Pembobotan CPM mengenai produk atau jasa dengan

jumlah nilai terbobot yang paling tinggi dianggap sebagai pemenang di antara para pesaing.

**Tabel 5. Hasil Pembobotan dan Penilaian *Competitive Profile Matrix***

		Terminaltiket	Traveloka
Faktor kunci keberhasilan	Weight	Rating	Rating
Kualitas Pelayanan	0.24	4	2
Harga yang kompetitif	0.25	2	3
Pengembangan inovasi	0.15	1	4
Promosi dan Pemasaran	0.20	1	4
Loyalitas pelanggan	0.16	3	2
	1		

*Sumber: Olahan Peneliti (2017)*

Keterangan nilai (*rating*):

- 1 = respon perusahaan yang kurang
- 2 = respon perusahaan biasa-biasa saja
- 3 = respon perusahaan diatas rata-rata
- 4 = respon perusahaan yang tinggi

## **B. Analisis dan Pengolahan Data**

### **1. Tahap Input Perumusan Startegi**

Sebagai tahap input dalam perumusan strategi bersaing perlu disusun tiga buah matriks antara lain matriks EFE (*External Factor Evaluation*), matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan matriks profil persaingan (*Competitive Profile Matrix*).

#### **a. Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) Perusahaan**

Matriks faktor eksternal adalah suatu matriks yang menampilkan faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi organisasi atau perusahaan dalam menjalankan usahanya. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, lingkungan, peraturan,

politik, pemerintahan, hukum, teknologi serta data eksternal lainnya. Kemudian faktor-faktor tersebut diberikan pembobotan dan penilaian (rating) melalui diskusi fokus grup bersama salah sama manajer dan pemilih perusahaan dengan menggunakan metode AHP (Analytical Hierarchy Process). Sehubungan dengan banyaknya faktor eksternal yang ada, maka pembobotan dan penilaian dilakukan dengan bantuan perangkat lunak *Expert Choice*. Dari hasil pembobotan dan penilaian sebelumnya pada Tabel 4 maka dilakukan perkalian antara nilai bobot dan nilai rating tersebut sehingga diperoleh matriks EFE perusahaan Terminaltiket seperti pada tabel berikut:

**Tabel 6. Matriks EFE (Eksternal Factor Evaluation) Perusahaan**

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	B*R
<i>Peluang (Opportunities)</i>			
Pertumbuhan pasar yang baik	0.27	4	1.08
Pertumbuhan ekonomi makro	0.03	1	0.03
Terdapat tempat-tempat wisata baru	0.10	3	0.30
Pertumbuhan rute-rute penerbangan	0.05	4	0.20
<i>Ancaman (Threats)</i>			
Pertumbuhan pesaing khususnya OTA	0.19	3	0.57
OTA sebagai pesaing yang mengancam	0.26	3	0.78
Perkembangan teknologi yang pesat	0.07	2	0.14
Masyarakat menginginkan kemudahan transaksi	0.03	2	0.06
Total Skor	1		3.16

*Sumber: Olahan Peneliti (2017)*

Keterangan nilai (*rating*):

- 1 = respon perusahaan yang kurang
- 2 = respon perusahaan biasa-biasa saja
- 3 = respon perusahaan diatas rata-rata
- 4 = respon perusahaan tinggi

Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap suatu perusahaan. faktor-faktor eksternal tersebut meliputi peluang yang merupakan faktor positif dan ancaman yang merupakan faktor

negative bagi perusahaan tersebut. Faktor-faktor ini didapatkan dari pengumpulan data yang telah dilakukan pada perusahaan Terminaltiket.

**b. Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) Perusahaan**

Matriks faktor internal (*Internal Factor Evaluation*) adalah suatu matriks yang menampilkan faktor-faktor internal yang mempengaruhi organisasi atau perusahaan dalam menjalankan usahanya, menyangkut persoalan tenaga kerja, operasional perusahaan, keuangan serta data internal lainnya. Kemudian faktor-faktor tersebut diberikan pembobotan dan penilaian (*rating*) melalui diskusi fokus grup bersama salah satu manajer dan pemilik perusahaan dengan menggunakan metode AHP (Analytical Hierarchy Process).

**Tabel 7. Matriks IFE ( *Internal Factor Evaluation* )**

Faktor Internal	Bobot	Rating	B*R
Kekuatan (strength)			
Citra perusahaan yang baik	0.03	2	0.06
Produk dan jasa travel yang beragam	0.25	4	1.00
Kualitas pelayanan yang baik	0.06	3	0.18
Pangsa pasar khusus	0.13	3	0.26
Kelemahan (Weakness)			
Kualifikasi SDM yang rendah	0.07	3	0.21
Memiliki tingkat promosi yang rendah	0.29	4	1.16
Sistem operasional yang rendah	0.03	2	0.06
Tingkat inovasi yang rendah	0.14	4	0.56
	1		3.49

*Sumber: Olahan Peneliti (2017)*

Keterangan nilai (*rating*):

- 1 = respon perusahaan yang kurang
- 2 = respon perusahaan biasa-biasa saja
- 3 = respon perusahaan diatas rata-rata
- 4 = respon perusahaan tinggi

Sehubungan dengan banyaknya faktor internal yang ada, maka pembobotan dan penilaian dilakukan dengan bantuan perangkat lunak Expert Choice. Dari

hasil pembobotan dan penilaian sebelumnya (tabel 5.) maka dilakukan perkalian antara nilai bobot dan nilai rating tersebut sehingga diperoleh matriks IFE perusahaan Terminal tiket seperti pada tabel berikut:

**c. Matriks Profil Persaingan (*Competitive Profile Matrix*)**

CPM (*Competitive Profile Matrix* adalah) adalah sebuah alat manajemen strategis untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pesaing utama dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan. Penilaian CPM diukur berdasarkan faktor penentu keberhasilan, dimana setiap faktor yang diukur dalam skala yang sama untuk setiap perusahaan, namun dengan rating bervariasi sehingga memudahkan untuk dilakukan analisis. Sehubungan dengan ruang lingkup penelitian yaitu pada jasa travel, maka faktor kunci keberhasilan dalam penelitian ini meliputi lima aspek, antara lain: (1) kualitas pelayanan (2) harga yang kompetitif (3) inovasi (4) promosi dan pemasaran (5) keuangan perusahaan (6) kesetiaan pelanggan (7) pangsa pasar. Dari masing-masing faktor kunci keberhasilan tersebut diberikan pembobotan dan penilaian (rating), melalui diskusi fokus grup dengan responden yang bersangkutan dengan tempat penelitian, yaitu manager perusahaan Terminaltiket dan pemilik perusahaan dengan menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Pembobotan dan penilaian dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak Expert Choice 11. Dilakukan perkalian antara nilai bobot dan nilai rating untuk masing-masing perusahaan dan faktor kunci keberhasilan, sehingga diperoleh matriks profil persaingan (*Competitive Profile Matrix*) seperti pada tabel 4.1 berikut:

**Tabel 8. Competitive Profile Matrix**

Faktor kunci keberhasilan	Weight	Terminaltiket		Online Travel Agency	
		Rating	Weight	Rating	Weight
Kualitas Pelayanan	0.24	4	0.96	2	0.48
Harga yang kompetitif	0.25	2	0.50	3	0.75
Inovasi	0.15	1	0.15	4	0.60
Promosi dan Pemasaran	0.20	1	0.20	4	0.80
Loyalitas pelanggan	0.16	3	0.48	2	0.32
	1		2.29		2.95

Sumber: Olahan Peneliti (2017)

Keterangan nilai (*rating*):

- 1 = respon perusahaan yang kurang
- 2 = respon perusahaan biasa-biasa saja
- 3 = respon perusahaan diatas rata-rata
- 4 = respon perusahaan tinggi

Berdasarkan tabel 4.1 *Competitive Profile Matrix* maka dapat dilihat bahwa Terminaltiket memiliki tingkat kompetensi persaingan yang lemah dengan total skor 2.29. Sementara pada perusahaan Traveloka memiliki kompetensi persaingan yang kuat dengan total skor 2.95.

## 2. Tahap Perumusan Strategi

Tahap proses ini merupakan tahap perumusan strategi bersaing yang tepat untuk perusahaan Terminaltiket. Dalam tahap perumusan strategi, alat bantu yang digunakan sebanyak tiga buah alat bantu, yaitu: matriks TOWS, matriks IE (Internal-Eksternal), dan *Grand Strategy Matrix*.

### a. Matriks TOWS Perusahaan

Matriks TOWS adalah sebuah alat bantu yang dapat digunakan untuk mengembangkan empat tipe pilihan strategi. Kunci keberhasilan matriks TOWS adalah mempertemukan faktor kunci internal dan eksternal untuk membentuk suatu strategi. Matriks TOWS adalah alat lanjutan yg digunakan utk



mengembangkan 4 tipe pilihan strategi: SO, WO, ST dan WT. Kunci keberhasilan penggunaan matriks TOWS adalah mempertemukan faktor kunci internal dan external utk membentuk 1 strategi. Tujuan dari analisa TOWS adalah utk memunculkan semua alternatif yg mungkin dijalankan berdasarkan faktor kunci internal dan external, bukan utk menentukan strategi yg terbaik. Tidak semua strategi yg dihasilkan harus dipilih dan dijalankan. Pilihan strategi ditentukan berdasarkan pertimbangan lain.

**Tabel 9. Matriks TOWS Perusahaan**

<div style="text-align: center;"> <div>Internal</div> <div>Eksternal</div> </div>	Strength	Weakness
	1. Citra perusahaan yang baik 2. Produk dan jasa travel yang beragam 3. Kualitas pelayanan yang baik 4. Pangsa pasar yang hanya dijangkau oleh <i>retail travel Agency</i> berbasis <i>Traditional Travel Agency</i> .	1. Kualifikasi SDM yang masih rendah. 2. Sistem operasional perusahaan yang belum maksimal. 3. Memiliki tingkat promosi yang rendah 4. Tingkat inovasi perusahaan yang rendah
Opportunities	Strategi S-O	Strategi W-O
1. Pertumbuhan pasar yang baik 2. Pertumbuhan ekonomi makro 3. Terdapat tepat-tempat wisata yang baru 4. Terdapat rute-rute penerbangan	1. Melakukan penambahan produk dan jasa yang ditawarkan dengan citra yang baik untuk menarik pelanggan lebih banyak lagi (S1, S2, O1,O3, O4) 2. Pengembangan kualitas pelayanan untuk segmen penjualan produk dalam jumlah besar dengan dukungan pertumbuhan pasar yang baik (S3, S4, O1, O3, O4)	1. Memberikan pelatihan kepada karyawan untuk meningkatkan profesionalisme kerja (W1, W2, O1,O2) 2. Melakukan promosi yang lebih dekat dengan masyarakat (W3, W4, O1, O2, O3, O4)

*Sumber: Olahan Peneliti (2017)*

**Tabel 9. Matriks TOWS Perusahaan (Lanjutan)**

<div style="text-align: center;"> <div>Internal</div> <div>Eksternal</div> </div>	Strength	Weakness
	1. Citra perusahaan yang baik 2. Produk dan jasa travel yang beragam 3. Kualitas pelayanan yang baik 4. Pangsa pasar yang hanya dijangkau oleh <i>retail travel Agency</i> berbasis <i>Traditional Travel Agency</i> .	1. Kualifikasi SDM yang masih rendah. 2. Sistem operasional perusahaan yang belum maksimal. 3. Memiliki tingkat promosi yang rendah 4. Tingkat inovasi perusahaan yang rendah
Threats	Strategi S-T	Strategi W-T
1. Perusahaan pesaing khususnya <i>Online Travel Agency</i> 2. <i>Online Travel Agency</i> memiliki modal 3. Perkembangan teknologi yang semakin pesat 4. Masyarakat modern yang menginginkan kemudahan dan kecepatan dalam transaksi.	1. Melakukan perbaikan terhadap aplikasi jual beli produk (S3, S4, T1, T2, T3) 2. Melakukan penelitian terhadap kebutuhan pelanggan (S1, S2, S4, T3, T4)	1. Merekrut SD yang berkualifikasi tinggi sehingga dapat memanfaatkan teknologi secara maksimal (W1, T1, T2, T3) 2. Menciptakan inovasi dengan melihat permintaan dan kebutuhan pelanggan (W4, T3, T4)

*Sumber: Olahan Peneliti (2017)*

Penyusunan matriks TOWS juga merupakan hasil diskusi fokus grup dengan salah satu manajer Terminaltiket dan pemilik perusahaan. Tabel 9 merupakan hasil matriks TOWS perusahaan Terminaltiket. Berdasarkan matriks TOWS perusahaan Terminaltiket pada tabel, maka dapat dilihat terdapat empat strategi bersaing yang sesuai untuk perusahaan tersebut: antara lain:

- 1) Penetrasi pasar (*Market Penetration*). Dari matriks Tows diatas yang termasuk kedalam strategi ini adalah strategi SO-2 dan WO-2

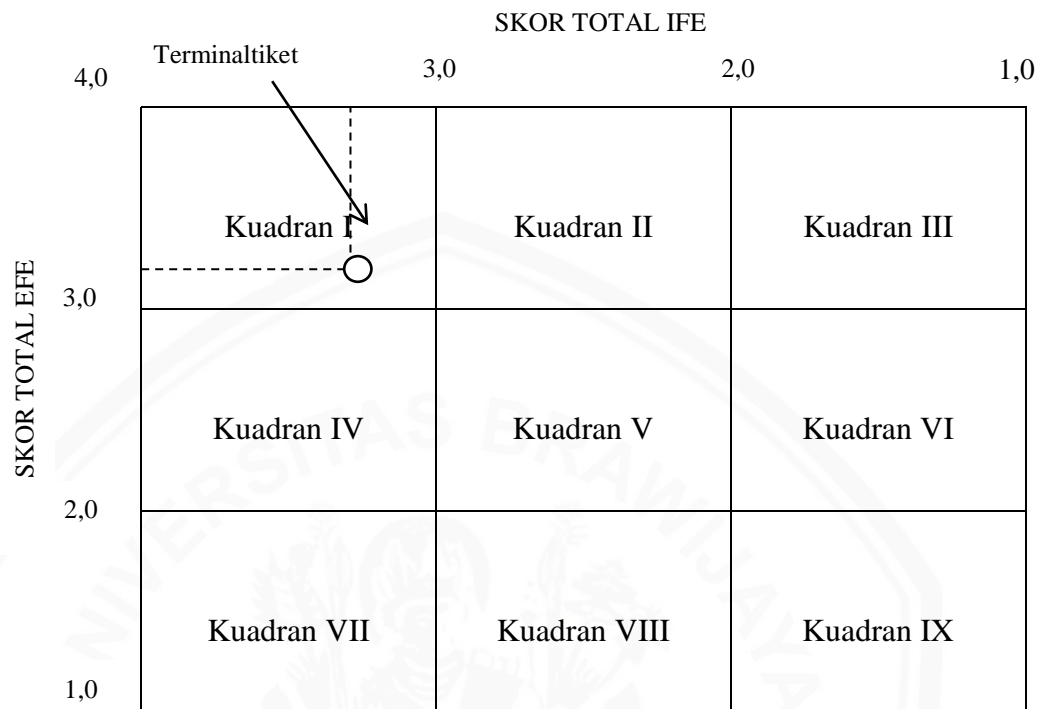
- 2) Pengembangan produk (*Product Development*). Dari matriks Tows diatas yang termasuk kedalam strategi ini adalah strategi SO-1, ST-1 dan WT-3
- 3) Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development*). Dari matriks Tows diatas yang termasuk kedalam strategi ini adalah strategi WO-2 dan ST-2
- 4) Disverivikasi Horizontal. Dari matriks Tows diatas yang termasuk kedalam strategi ini adalah strategi SO-2, ST-1 dan WT,2

#### **b. Matriks IE (Internal-Eksternal) Perusahaan**

Matriks Intenal-Eksternal (IE) merupakan alat manajemen strategi yang digunakan untuk menganalisis kondisi kerja dan posisi strategi bisnis. Matriks IE ini adalah salah satu alat yang dapat digunakan untuk memposisikan perusahaan ke dalam atriaks yang terdiri dari 9 sel, dalam menyusun suatu strategi perusahaan. matriks Internal-Eksternal atau matriks IE didasarkan pada analisis faktor internal dan eksternal yang digabungkan menjadi suatu odel sugestif. Matriks IE merupakan kelanjutan dari model matriks EFE dan IFE. Matriks IE berdasarkan dua kriteria sebagai berikut: skor dari matriks EFE- diplot sumbu –Y dan skor dari matriks IFE diplot pada sumbu –X.

Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal dengan menggunakan matriks EFE dan IFE, maka diperoleh skor untuk matriks EFE sebesar 3.16 sedangkan skor untuk matriks IFE sebesar 3.49. dari nilai skor yang diperoleh matriks EFE dan IFE maka matriks IE pun dapat disusun. Dengan demikian

posisi perusahaan transportasi Terminaltiket dalam matriks IE adalah seperti pada gambar berikut:



**Gambar 20. Matriks IE (Internal-Eksternal) Perusahaan**

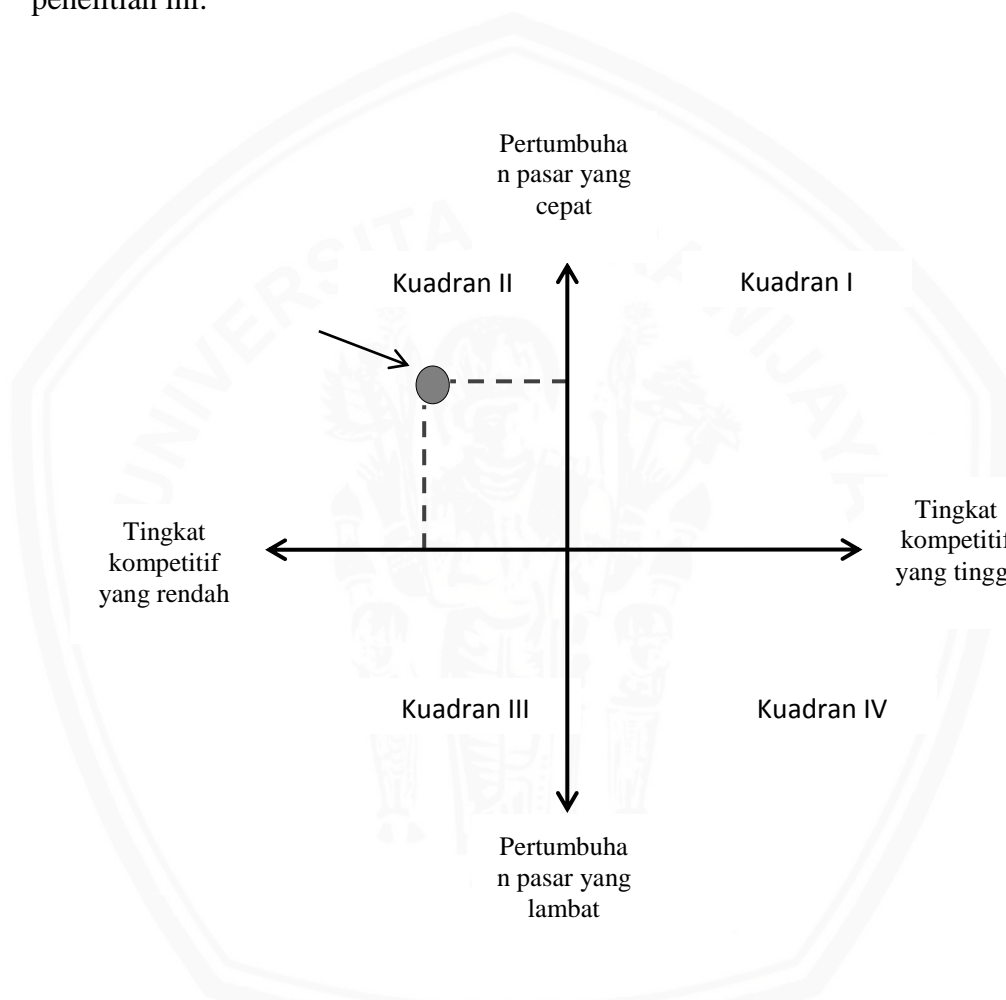
*Sumber: Olahan Peneliti (2017)*

Dari gambar 20. dapat dilihat bahwa Terminaltiket menempati kuadran I pada matriks IE. Posisi I, II, IV. Berdasarkan teori matriks IE perusahaan yang menempati posisi ini dapat digambarkan sebagai *grow & build*. Strategi yang cocok untuk masing-masing posisi kolo ini adalah: strategi intensif (*market penetration, market development, product development*) atau integrasi (*backward integration, forward integration, horizontal integration*).

### c. **Grand Strategy Matrix Perusahaan**

Grand matrix strategy merupakan salah satu alat untuk melakukan formulasi strategi alternatif. Dengan grand strategy matrix, suatu perusahaan diposisikan kedalam empat kuandran, berdasarkan pertumbuhan pasar pada industry dan

kemampuan kompetitif perusahaan tersebut. Pertumbuhan pasar untuk industri jasa travel dengan didukung oleh keinginan masyarakat untuk melakukan suatu perjalanan, hal tersebut dapat terlihat oleh kunjungan wisatawan yang mengalami peningkatan setiap tahunnya di Kota Malang yang merupakan lokasi pada penelitian ini.



**Gambar 21. Grand Strategy Matrix Perusahaan**

*Sumber: Olahan Peneliti (2017)*

Apabila dilihat dari tingkat kompetitif perusahaan, Terminaltiket memiliki tingkat kompetensi yang rendah. Dilihat dari matriks profil persaingan pada Tabel 8. Terminaltiket dibandingkan pesaingnya yaitu Traveloka memiliki tingkat

kompetensi yang rendah dengan skor Terminaltiket 2.29 sedangkan skor untuk Traveloka adalah 2.95. Berdasarkan tingkat pertumbuhan pasar dan tingkat kompetensi perusahaan Terminaltiket, maka dapat disusun *Grand Strategy Matrix* untuk perusahaan Terminaltiket seperti pada Gambar 21.

Dapat dilihat dari *Grand Matrix Strategy* perusahaan diatas, Terminaltiket menempati posisi kuadran II, menunjukkan kondisi perusahaan yang menghadapi peluang pasar yang besar namun memiliki posisi persaingan yang lemah (dihambat oleh faktor internal perusahaan), strategi yang sesuai untuk perusahaan yang menempati posisi kuadran II adalah strategi intensif. Strategi intensif yang dapat dipakai oleh perusahaan meliputi:

- 1) Strategi pengembangan produk *Product Development*
- 2) Strategi pengembangan pasar *Market Development*
- 3) Strategi horizontal/ vertical integrasi *Horizontal/vertical integration*
- 4) *Liquidation*
- 5) *Divestiture*

## **C. Pembahasan Hasil Penelitian**

### **1. Kondisi Lingkungan Eksternal dan Internal Perusahaan Terminaltiket**

Lingkungan adalah salah satu faktor terpenting untuk menunjang keberhasilan perusahaan dalam persaingan. Pada umumnya, kegagalan dalam bisnis disebabkan oleh kegagalan dalam memahami dan mengidentifikasi secara benar lingkungan di

mana mereka bersaing. Perusahaan harus memandang perusahaan sebagai perpaduan antara dua kekuatan, yaitu lingkungan eksternal perusahaan dan internal perusahaan. Semakin mudah lingkungan berubah, maka dampaknya terhadap perumusan dan pelaksanaan strategi akan semakin besar. Seperti yang kemukakan oleh Wahyudi bahwa tempat perusahaan berada di mana untuk membuat tujuan, sasaran, dan strategi yang akan diambil, diperlukan suatu analisis yang mendalam terhadapnya.

Berdasarkan matriks EFE (*External Factor Evaluation*), total skor yang diperoleh Terminaltiket untuk faktor eksternal adalah 3.16. total skor tersebut menunjukkan bahwa Terminaltiket menanggapi atau bereaksi terhadap faktor eksternal dengan begitu baik atau diatas rata-rata. Selain analisis eksternal ada juga analisis kondisi internal. Berdasarkan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), total skor yang diperoleh Terminaltiket untuk faktor internal adalah 3.49. total skor tersebut juga menunjukkan bahwa Terminaltiket menanggapi kondisi internal diatas rata-rata, namun reaksi yang dilakukan perusahaan lebih baik daripada kondisi eksternal mereka. Menurut Supriyono lingkungan adalah semua kondisi atau faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi atau menuntun ke arah kesempatan atau ancaman-ancaman pada kehidupan dan pengembangan perusahaan. Maka hal tersebut penting karena faktor eksternal dan internal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap suatu perusahaan. Faktor-faktor eksternal internal tersebut meliputi kekuatan dan peluang yang merupakan faktor positif serta kelemahan dan ancaman yang merupakan faktor negatif bagi perusahaan tersebut.



## 2. Posisi Persaingan Perusahaan Terminaltiket

Posisi persaingan Terminaltiket dalam persaingan bisnis travel dapat dilihat dari matriks profil persaingan. Matriks profil persaingan yang diperoleh menyatakan bahwa Terminaltiket memiliki tingkat kompetitif yang rendah. Tabel 8 memperlihatkan bahwa Terminaltiket selaku *traditional travel agency* lebih lemah dengan total skor 2.29 dibanding Traveloka selaku *online travel agency* dengan total skor 2.95. Kondisi tersebut dinilai berdasarkan faktor kunci keberhasilan yang telah ditentukan melalui diskusi fokus grup yaitu kualitas pelayanan, harga yang kompetitif, promosi pemasaran, inovasi dan loyalitas pelanggan.

## 3. Perumusan Strategi Bersaing bagi Perusahaan Terminaltiket

**Tabel 10. Perbandingan alternatif strategi**

Strategi alternative	Matriks TOWS	Matriks IE	Grand Strategy Matrix	Total
Integrasi ke depan		V		1
Integrasi ke belakang		V		1
Integrasi horizontal			V	1
Penetrasi pasar	V	V		2
Pengembangan pasar	V	V	V	3
Pengembangan produk	V	V	V	3
Disverifikasi konsentrik				0
Disverifikasi konglomerat				0
Disverifikasi horizontal	V	V		2
<i>Joint venture</i>				0
<i>Retrenchment</i>				0
Divestasi			V	1
Likuiditas			V	1

*Sumber: Olahan Peneliti (2017)*

Berdasarkan hasil dari pengolahan data dihasilkan perbandingan alternatif strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan, perbandingan alternatif strategi

adalah hasil dari perumusan matriks TOWS, matriks Internal Eksternal dan *Grand Matrix Strategy*.

Hasil perbandingan alternatif strategi tersaji pada Tabel 10, maka dapat dilihat bahwa terdapat dua alternatif strategi yang paling banyak dirumuskan oleh ketiga alat bantu alternatif tersebut antara lain:

1. Strategi Pengembangan Pasar
2. Strategi Pengembangan Produk

**Tabel 11. Matriks QSPM**

Matriks QSPM		Pengembangan Pasar		Pengembangan Produk	
Faktor Eksternal	Bobot	Rating	B*R	Rating	B*R
<b>Peluang (<i>Opportunities</i>)</b>					
Pertumbuhan pasar yang baik	0.27	4	1.08	3	0.81
Pertumbuhan ekonomi makro	0.03	2	0.06	2	0.06
Terdapat tempat-tempat wisata baru	0.10	3	0.30	4	0.40
Pertumbuhan rute-rute penerbangan	0.05	3	0.15	3	0.15
<b>Ancaman (<i>Threats</i>)</b>					
Pertumbuhan pesaing khususnya OTA	0.19	4	0.76	3	0.57
OTA sebagai pesaing yang mengancam	0.26	4	1.04	3	1.04
Perkembangan teknologi yang pesat	0.07	2	0.14	3	0.21
Masyarakat menginginkan kemudahan transaksi	0.03	3	0.09	2	0.06
<b>Faktor Internal</b>					
<b>Kekuatan (<i>strength</i>)</b>					
Citra perusahaan yang baik	0.03	4	0.12	3	0.09
Produk dan jasa travel yang beragam	0.25	4	1.00	4	1.00
Kualitas pelayanan yang baik	0.06	3	0.18	3	0.18
Pangsa pasar khusus	0.13	3	0.39	4	0.52
<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>					
Kualifikasi SDM yang rendah	0.07	1	0.07	1	0.07
Memiliki tingkat promosi yang rendah	0.29	2	0.58	2	0.58
Sistem operasional yang rendah	0.03	2	0.12	2	0.06
Tingkat inovasi yang rendah	0.14	1	0.14	1	0.14
Total Skor	1		6.22		5.94

*Sumber: Olahan Peneliti (2017)*

Keterangan penilaian:

1 = Strategi yang tidak sesuai

- 2 = Strategi yang kurang sesuai
- 3 = Strategi yang mungkin sesuai
- 4 = Strategi yang sangat sesuai.

Dari dua alternatif strategi yang paling banyak dirumuskan diatas, perlu ditentukan strategi mana yang paling sesuai dengan keadaan perusahaan saat ini. Maka diperlukannya penilaian matriks QSPM antara strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk.

Berdasarkan penilaian hasil QSPM pada Tabel 11, dapat dilihat bahwa alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan Terminaltiket adalah pengembangan pasar. Alternatif strategi pengembangan pasar ini mendapatkan skor 6.22, lebih tinggi daripada startegi pengembangan produk 5.94.

Tindakan dalam pengembangan pasar yang dapat dilakukan oleh perusahaan Terminaltiket antara lain:

- 1) Perusahaan dapat memanfaatkan peluang dari pertumbuhan pasar yang baik didukung oleh tempat-tempat wisata yang menarik, Terminaltiket dapat menjangkau pasar yang lebih luas dengan memperkenalkan paket wisata terbaru yang dimiliki melalui promosi dan pemasaran. Promosi melalui media *online*, media cetak dan media audio visual dapat dipergunakan perusahaan. Jika terdapat keterbatasan biaya promosi melalui iklan komersial, manajemen perusahaan dapat memfokuskan pemasaran melalui kerjasama dengan perusahaan lainnya untuk menghasilkan keuntungan satu sama lain, dimana yang diketahui bahwa OTA belum menjangkau penjualan jasa dalam jumlah banyak secara praktis. Namun, disisi lain kemajuan teknologi yang semakin pesat tidak menutup kemungkinan bahwa OTA

akan merebut pasar khusus tersebut, maka dari itu Terminaltiket harus siap menghadapi persaingan dan terus meningkatkan kinerja perusahaan.

- 2) Perusahaan dapat mengembangkan pasar dengan cara mempermudah proses transaksi dalam pembelian jumlah banyak, yang pada saat ini belum dikuasai oleh pesaing. Perusahaan dapat memanfaatkan teknologi dengan dukungan SDM yang mumpuni, menciptakan kemudahan dengan cara penjualan paket wisata, tiket pesawat, tiket kereta api, *suttle travel* secara *online* dan pembayaran *e-commerce* namun tetap memberikan sarana pelayanan 24 jam kepada pelanggan yang ingin berkonsultasi, dimana jasa travel yang berorientasi pada lokasi masih menjadi daya tarik pelanggan.
- 3) Perusahaan dapat memanfaatkan keadaan perusahaan yang memiliki produk dan jasa yang beragam didukung oleh citra perusahaan yang baik dan kualitas pelayanan yang dapat diakses secara online. Pengembangan pasar dapat dilakukan juga dengan pengembangan aplikasi transaksi yang dilakukan, seperti perusahaan yang dapat menciptakan aplikasi *online* yang memudahkan pelanggan dalam transaksi didukung oleh masyarakat modern dengan budaya cepat dan mudah.

## BAB V

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan

Penelitian yang telah dilakukan oleh penulis mengenai persaingan perusahaan *Traditional Travel Agency* yang pada penelitian ini mengambil studi pada Terminal tiket dengan keberadaan *Online Travel Agency* yang dianggap memberikan ancaman yang besar, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan matriks IFE, total skor yang diperoleh Terminaltiket untuk faktor internal adalah 3.49. total skor tersebut juga menunjukkan bahwa Terminaltiket menanggapi kondisi internal diatas rata-rata, namun reaksi yang dilakukan perusahaan lebih baik daripada kondisi eksternal mereka dengan total skor 3.16 berdasarkan matriks EFE.
2. Kondisi persaingan Terminaltiket lebih lemah dengan total skor 2.29 dibanding Traveloka dengan total skor 2.95. Kondisi tersebut dinilai berdasarkan faktor kunci keberhasilan yang telah ditentukan melalui diskusi fokus grup yaitu kualitas pelayanan, harga yang kompetitif, promosi pemasaran, inovasi dan loyalitas pelanggan.
3. Berdasarkan perumusan strategi yang telah dilakukan dengan menggunakan tiga alat bantu (matriks TOWS, matriks IE dan *Grand Strategy Matrix*) dan juga menggunakan QSPM maka alternatif strategi yang sesuai untuk kondisi perusahaan Terminaltiket adalah strategi pengembangan pasar (*market*

*development*). Strategi pengembangan pasar adalah strategi perusahaan dengan memperkenalkan produk atau jasa ke wilayah pemasaran yang baru.

## B. Saran

1. Saran bagi pemilik Terminaltiket dan para pelaku usaha *Traditional Travel Agency*

Hasil penelitian ini murni dihasilkan dengan data-data yang telah ditemukan dan hasil diskusi fokus grup yang dilakukan bersama manajer dan pemilik perusahaan untuk menghindari unsur-unsur subjektif sehingga menghasilkan strategi yang benar-benar valid. Maka peneliti menyarankan kepada pemilik perusahaan untuk dapat diaplikasikan kedalam strategi perusahaan, agar dapat mempertahankan eksistensinya sesuai dengan tujuan dari penelitian ini. Adapun tindakan-tindakan yang dapat dilakukan diantaranya:

- a) Membuat paket perjalanan baru yang didukung oleh rute-rute penerbangan baru airlines dengan pelayanan yang baik kepada penumpang.
- b) Perusahaan dapat mengembangkan pasar dengan cara mempermudah proses transaksi dalam pembelian jumlah banyak, yang pada saat ini belum dikuasai oleh pesaing.
- c) Perusahaan dapat memanfaatkan keadaan perusahaan yang memiliki produk dan jasa yang beragam didukung oleh citra perusahaan yang baik dan kualitas pelayanan yang dapat diakses secara *online*.

Tindakan-tindakan diatas dapat digunakan untuk *Traditional Travel Agency* dalam strategi bersaing untuk mempertahankan keberadaannya. Disamping itu,

perumusan strategi perlu dilakukan secara berkala untuk mendapatkan gambaran pasar yang dinamis, misalnya dalam periode setahun sekali atau bahkan setengah tahun sekali, hal ini dilakukan karena kondisi pasar yang berubah setiap saat.

## 2. Saran bagi peneliti selanjutnya

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena: (1) sebagian besar penilaian dalam penelitian ini dilakukan secara intuitif oleh seorang manajer dan pemilik perusahaan, sehingga penelitian ini sangat bergantung pada pengalaman manajer dan pemilik perusahaan (subjektif) meskipun berlandaskan data yang objektif; (2) penelitian ini muncul sebagai reaksi dari kondisi pasar yang dinamis. Oleh karena itu, jika terjadi sebuah perubahan pasar yang signifikan maka faktor SWOT, pembobotan dan penilaian dalam penelitian ini akan berubah, yang pada akhirnya menyebabkan terjadinya perubahan strategi bagi perusahaan. Maka, disarankan untuk pembaca agar melihat berbagai kondisi yang dapat mempengaruhi strategi sehingga tidak terpaku terhadap hasil tulisan ini.



## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU REFERENSI

- Bungin, Burhan. (2003). *Analisis Data Penelitian Kualitatif, Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasa Model Aplikasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- David, Fred R. (2004). *Marketing Research*. Edisi 8. Jakarta: Salemba Empat
- \_\_\_\_\_. (2011). *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Middleton, V.T.C., Alan Fyall, Michael Morgan dan Ashok Rancchod (2009). *Marketing in Travel and Tourism*. USA.
- Miles, Raymond E. and Snow, Charles C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Milles, B. Matthew dan Hubberman, A. Michael., Saldana, Johnny. 2013. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook: Edition 3*. United States of America: SAGE Publications
- Moelong, J. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya
- \_\_\_\_\_. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya
- Oka, A Yoeti. (1982). *Pengantar ilmu pariwisata*. Bandung: Angkasa.
- Pendit, Nyoman S. 2003. *Ilmu Pariwisata (Sebuah Pengantar Perdana)*. Jakarta: PT Pradnya Paramita
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and competitors*. Ney York: Free Press.
- Saaty, T.L (2001). *Foundamentals of Decision Making and Priority Theory*. Pennsylvania: RWS
- Satori, Djam'an dan Aan Komariah. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta

- Spillane, James J. DR. (1987). *Pariwisata Indonesia*. Yogyakarta: Kanisius.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 9 Tahun 1990 tentang Kepariwisata
- Undang-Undang Republik Indonesia No. 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata
- Wheelen, Thomas (2010). *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*. Twelfth Edition. Pearson
- Wong, KK F, dan Kwan 92001). *An Analysis of The Copetitive Strategies of Hotel and Travel Agent in Hongkong and Singapore*. *International Journal of Hospitaliti Management*.

## JURNAL

- Almilia, L.S & Lidia R. (2007). *Penerapan e-commerce sebagai upaya meningkatkan persaingan bisnis perusahaan*. <https://spicaalmilia.files.wordpress.com/2007/03/artikel-penelitian-penerapan-e-commerce.pdf>. Diakses pada 23 November 2016.
- Craven, D. D dan Zweig S. (2000). *Urinary catheter management*. <http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/19987/1/RUSMI LAWATI-FST.pdf>. Diakses pada 26 November 2016.
- Engvall, M., Johannes Fritz dan Sofia Kindh. (2012). *Offline vs. Online: Who buys where? A customer segmentation study of travel Agency*. *Journal Business Administration*.
- Michael, E. Porter. (2001). *Strategy and the Internet*, *Harvard Business Review* <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>. Diakses pada 23 November 2016
- Populova, E dan Populova, Z (2006). *Competitive Strategy and Competitive Advantages of Small Midsize Manufacturing Enterprises in Slovakia*. *International Journal of Strategic Mangement*.
- Widodo, D.P. (2010). *Competitive Profile Matrix dan Mckinsey Capacity Assessment Grid Sebagai Perangkat Analisis Manajemen Strategis*. <http://agribisnis.fp.uns.ac.id/wp-content/uploads/2013/09/02-Mohd.-Harisudin-Competitive-Profile-Matrix-Sebagai-Alat-Analisis-Strategi-Pemasaran-Produk-Atau-Jasa.pdf>. Diakses pada 26 November 2016.

**ARTIKEL ONLINE**

Astindo.org (2015). Rkernas Astindo 2015 Mengangkat Problem Travel Agent  
<http://www.astindo.org/content/news/astindo/page/1>. Diakses pada 29 Oktober 2016

Masketeers.com (2015). Bos Traveloka Ubah Frustasi Jadi Inovasi.  
<http://marketeers.com/bos-traveloka-ubah-frustasi-jadi-inovasi>. Diakses pada 6 Juli 2017

Trangerine.com (2016). Online Travel Agency Advantages  
<https://www.tangerinetravel.com/>. Diakses pada 17 November 2016



## DAFTAR PUSTAKA

### BUKU REFERENSI

- Bungin, Burhan. (2003). *Analisis Data Penelitian Kualitatif, Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasa Model Aplikasi*, Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- David, Fred R. (2004). *Marketing Research*. Edisi 8. Jakarta: Salemba Empat
- \_\_\_\_\_. (2011). *Strategic Management Manajemen Strategi Konsep, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Middleton, V.T.C., Alan Fyall, Michael Morgan dan Ashok Rancchod (2009). *Marketing in Travel and Tourism*. USA.
- Miles, Raymond E. and Snow, Charles C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill Book Co.
- Milles, B. Matthew dan Hubberman, A. Michael., Saldana, Johnny. 2013. *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook: Edition 3*. United States of America: SAGE Publications
- Moelong, J. 2006. *Metode Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya
- \_\_\_\_\_. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung: Penerbit PT Remaja Rosdakarya
- Oka, A Yoeti. (1982). *Pengantar ilmu pariwisata*. Bandung: Angkasa.
- Pendit, Nyoman S. 2003. *Ilmu Pariwisata (Sebuah Pengantar Perdana)*. Jakarta: PT Pradnya Paramita
- Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing industries and competitors*. Ney York: Free Press.
- Saaty, T.L (2001). *Foundamentals of Decision Making and Priority Theory*. Pennsylvania: RWS
- Satori, Djam'an dan Aan Komariah. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta

Spillane, James J. DR. (1987). *Pariwisata Indonesia*. Yogyakarta: Kanisius.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif & RND*. Bandung: Alfabeta

Undang-Undang Republik Indonesia No. 9 Tahun 1990 tentang Kepariwisata

Undang-Undang Republik Indonesia No. 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata

Wheelen, Thomas (2010). *Strategic Management and Business Policy Achieving Sustainability*. Twelfth Edition. Pearson

Wong, KK F, dan Kwan 92001). *An Analysis of The Copetitive Strategies of Hotel and Travel Agent in Hongkong and Singapore*. *International Journal of Hospitaliti Management*.

## JURNAL

Almilia, L.S & Lidia R. (2007). *Penerapan e-commerce sebagai upaya meningkatkan persaingan bisnis perusahaan*. <https://spicaalmilia.files.wordpress.com/2007/03/artikel-penelitian-penerapan-e-commerce.pdf>. Diakses pada 23 November 2016.

Craven, D. D dan Zweig S. (2000). *Urinary catheter management*. <http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/19987/1/RUSMI LAWATI-FST.pdf>. Diakses pada 26 November 2016.

Engvall, M., Johannes Fritz dan Sofia Kindh. (2012). *Offline vs. Online: Who buys where? A customer segmentation study of travel Agency*. *Journal Business Administration*.

Michael, E. Porter. (2001). *Strategy and the Internet*, *Harvard Business Review* <https://hbr.org/2001/03/strategy-and-the-internet>. Diakses pada 23 November 2016

Populova, E dan Populova, Z (2006). *Competitive Strategy and Competitive Advantages of Small Midsize Manufacturing Enterprises in Slovakia*. *International Journal of Strategic Mangement*.

Widodo, D.P. (2010). *Competitive Profile Matrix dan Mckinsey Capacity Assessment Grid Sebagai Perangkat Analisis Manajemen Strategis*. <http://agribisnis.fp.uns.ac.id/wp-content/uploads/2013/09/02-Mohd.-Harisudin-Competitive-Profile-Matrix-Sebagai-Alat-Analisis-Strategi-Pemasaran-Produk-Atau-Jasa.pdf>. Diakses pada 26 November 2016.

**ARTIKEL ONLINE**

Astindo.org (2015). Rkernas Astindo 2015 Mengangkat Problem Travel Agent  
<http://www.astindo.org/content/news/astindo/page/1>. Diakses pada 29 Oktober 2016

Masketeers.com (2015). Bos Traveloka Ubah Frustasi Jadi Inovasi.  
<http://marketeers.com/bos-traveloka-ubah-frustasi-jadi-inovasi>. Diakses pada 6 Juli 2017

Trangerine.com (2016). Online Travel Agency Advantages  
<https://www.tangerinetravel.com/>. Diakses pada 17 November 2016

